

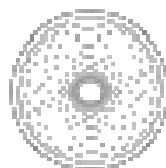


INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

GESTÃO FINANCEIRA ADAPTADA A EMPRESAS DE PRODUÇÃO NÃO PADRONIZADA

Jorge Manuel Ferreira Silva

Adaptive Analysis & Controlling® by



U.IN CONSULTORIA E GESTÃO, LDA.

Projecto Apresentado no Instituto Superior de Gestão
para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão Financeira

Orientador: Professora Doutora Inês Margarida Cadima Lisboa

Co-Orientador: Professor Doutor Rui Barroso de Moura

**Lisboa
2013**

SUMÁRIO

Num ambiente empresarial tão diversificado como o actual, importa atender ao facto de as ferramentas de gestão tradicionais poderem estar desactualizadas, dada a sua antiguidade e forma padronizada para o mercado.

Assim, a diversidade actual exige que essas ferramentas estejam adaptadas às especificidades de cada sector e às necessidades de cada empresa.

Um dos casos prementes verifica-se na definição tradicional do controlo de gestão, que define os centros de custos por secções homogéneas, definindo-se nestas os coeficientes básicos e distribuição de custos gerais que produzirão informação para o apuramento dos custos do produto por norma padronizado.

Ora, com o crescimento e afectação quase exclusiva dos mercados desenvolvidos, principalmente na Europa, das empresas a sectores que não produzem produtos (como é o exemplo do sector dos serviços) ou cujos produtos não são padronizados (como por exemplo o sector dos moldes), a definição de coeficientes técnicos em cada secção pode tornar-se extremamente difícil, senão impossível.

Detectada esta oportunidade de negócio, o presente trabalho pretende desenvolver uma nova empresa especializada na oferta de serviços que permitam uma adaptação do controlo de gestão, de acordo com as especificidades e necessidades de cada empresa. Para isso, foi idealizada uma empresa e uma marca que incitasse o estabelecimento no mercado de um serviço inovador.

O objectivo deste projecto será demonstrar que, com um controlo de gestão adaptado e posterior análise e apuramento de rácios técnicos, se poderá determinar, planejar e orientar as decisões dos empresários com maior fiabilidade.

Dado o potencial do mercado e da necessidade ter sido identificada essencialmente no mercado da produção de produtos não padronizados e dos serviços, este trabalho focar-se-á nesses mesmos sectores, especializando o estudo e a empresa na oferta de um serviço de qualidade e que proporcione uma mais-valia efectiva para as empresas clientes.

Palavras-Chave: Empresas de Produção Não Padronizada; Análise e Controlo Adaptados; Controlo de Gestão - Dificuldades de Implementação, Consultoria em Gestão; Estudo de Viabilidade de uma Consultora Inovadora.

ABSTRACT

The actual enterprise environment diversification is so high that many traditional management tools may be out of time, due to their age and not distinguish shape face to market.

So, the actual market diversity demands that those tools should be adapted due to market specifications and special needs of each enterprise.

One of the true examples could be found on the traditional way of management controlling, which defines homogeneous departments, were that's needed to evaluate basic coefficients and common costs distribution, who produces information to product costs determination, but those products are required to be identical.

With the growth and exclusive dedication in developed markets, especially in Europe, of third sector enterprises, which don't produce products (service sector) or enterprises which each product is indistinguishable (steel moulds sector) take us to an exhaustive or even impossible determination of basic coefficients.

With this market opportunity detected, this paper pretends a new enterprise development, which will be specialized in services that would adapt controlling to each enterprise or sector needs. To do that, it is needed to produce a registered mark that could be a competitive advantage to the new service.

The purpose of this paper is to conclude that an adaptive analysis and controlling could produce better information to the financial department, through a more efficient ratio calculation based on that new system, and in consequence better planning, orientation and decisions would be taken by managers.

Due to the market potential and specific needs, this paper will specify the third sector and indistinguishable products production sector, were we can adapt controlling systems, studying those sectors and became specialized in offering a quality service that could prove an effective advantage to the client.

Keywords: Unstandardized Production Companies; Adaptive Analysis & Controlling; Management Controlling – Execution Issues; Management Consulting; Feasibility Study of an Innovative Consultant.

AGRADECIMENTOS

Nunca poderia esquecer quem tanto colaborou de uma forma ou de outra, na elaboração, frequência e motivação para este Mestrado. Agradecer também a compreensão e paciência de todos os que souberam ouvir e aconselhar da melhor forma mesmo em fases de grande *stress*, mas principalmente:

✓ Aos meus orientadores: Professores Doutores Inês Lisboa e Rui Barroso de Moura, por terem aceite este desafio e por terem proporcionado uma orientação mais próxima e efectiva, dada a minha restrição de tempo e distanciamento;

✓ Aos meus amigos: Pela paciência e pela sempre pronta disponibilidade para aconselhar e ouvir as angústias, compreendendo sempre a indisponibilidade para alguns momentos de convívio. Agradecimento especial àqueles que se predispuseram a aceitar participar neste projecto.

✓ À empresa onde trabalho: Principalmente à gerência, por terem contribuído na medida do possível para a concretização deste projecto, quer financeiramente quer em termos de tempo. Também pela formação prática e profissional que me têm proporcionado, pois sem isso seria impossível quer vingar profissionalmente quer realizar plenamente este projecto. Sem esquecer a paciência e a compreensão face às olheiras, *stress* e eventualmente alguma baixa de produtividade que estou convencido ter minimizado ao máximo;

✓ À Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria: A todos os professores e colegas que sempre elogiaram a capacidade de trabalho, inteligência e motivação, fazendo-me acordar para as minhas verdadeiras capacidades e gosto pela Gestão, sem eles nunca teria pensado sequer em realizar um Mestrado.

Às minhas referências profissionais

Leonel Oliveira e Sónia Calado

ÍNDICE

Introdução	1
Tema.....	1
Objectivos	2
CAPITULO I – DISCUSSÃO TEÓRICA E METODOLOGIA	3
1.1 Enquadramento Teórico.....	3
1.1.1 Controlo de Gestão.....	4
1.1.2 Análise Financeira	12
1.1.3 Cadeia de Valor	20
1.1.4 Interligação Operacional	22
1.2. Enquadramento Metodológico	25
1.2.1 Análise e Apresentação de Dados.....	31
1.2.2 Conclusões da pesquisa.....	37
CAPITULO II – O PLANO DE NEGÓCIOS	39
2.1 Sumário Executivo	39
2.2 História da Empresa.....	40
2.3 Mercado Subjacente	43
2.4 A Ideia e o seu Posicionamento no Mercado.....	47
2.4.1 Ideia	47
2.4.2 Posicionamento	47
2.4.3 Recursos Necessários	48
2.4.4 Capacidade de Gestão	48
2.5 Projecto, Produto e Ideia.....	49
2.5.1 O Projecto	49
2.5.2 O Produto	52
2.5.3 A Ideia.....	54
2.6 Estratégia Comercial.....	56

2.6.1 Produto	56
2.6.2 Preço	56
2.6.3 Promoção	58
2.6.4 Praça	58
2.7 Demonstrações Financeiras	59
2.7.1 Cash-Flow Previsional	65
2.7.2 Demonstração de Resultados Previsional	67
2.7.3 Balanço Previsional	68
2.8 Gestão/Controlo do Negócio	70
2.8.1 Vendas.....	72
2.8.2 Produção	72
2.8.3 Informação Financeira	73
2.9 Investimento/Estrutura de Capitais	74
3. CONCLUSÃO GLOBAL	76
4. Bibliografia	78
5. Webgrafia.....	80
6. Anexos	81
1- Guião Entrevistas	
2- Modelo Aplicado a Situação Real	

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1: Processo de planeamento e controlo.	6
Fig. 2: Estrutura de orçamentação tradicional.	8
Fig. 3: Cadeia de valor de Porter.	21
Fig. 4: O processo de análise da U.In vs processo de avaliação da empresa.	24
Fig. 5: Número de empresas por localização.	27
Fig. 6: Inquérito: Inquiridos por nível de qualificação.	31
Fig. 7: Inquérito: Grau de dependência face à contabilidade actual.	32
Fig. 8: Inquérito: Tipos de <i>software</i> utilizado nas empresas.	33
Fig. 9: Inquérito: Avaliação global da ideia apresentada.	34
Fig. 10: Inquérito: Perfil de aquisição dos serviços U.In.	35
Fig. 11: Exemplo de aplicação de projecto.	52
Fig. 12: Organigrama da empresa estudada.	84

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: O novo paradigma do controlo de gestão.....	7
Tabela 2: Forma base para balanço funcional.	15
Tabela 3: Rácios utilizados na análise financeira.....	18
Tabela 4: Nº de empresas e rendimentos médios por sector.....	26
Tabela 5: Nº de empresas a inquirir por sector.	28
Tabela 6: Objectivos para o guião de entrevista.	29
Tabela 7: Modelo de Canvas da U.In proposto a inquérito.	30
Tabela 8: Inquérito: Avaliação por itens dos serviços U.In.....	34
Tabela 9: Modelo de Canvas da U.In aprovado pelo mercado.....	37
Tabela 10: Análise SWOT da U.In.	42
Tabela 11: Exemplo de formação do preço do serviço.	57
Tabela 12: Dados do sector.	59
Tabela 13: Vendas e taxas de crescimento esperadas.....	60
Tabela 14: Estrutura de custos previstas e taxas de crescimento esperadas.....	62
Tabela 15: Estimativa de custos com pessoal.....	63
Tabela 16: Investimentos anuais – capital fixo e fundo de maneio	64
Tabela 17: Cash-flow previsional da U.In com valor de avaliação	65
Tabela 18: Cálculo previsional WACC anual da U.In	65
Tabela 19: Indicadores rentabilidade do projecto – TIR, Payback e VAL.....	66
Tabela 20: Demonstração de Resultados previsional	67
Tabela 21: Balanço previsional	69
Tabela 22: Indicadores financeiros previsionais.....	70

INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi elaborado por mim, Jorge Manuel Ferreira da Silva, aluno do Mestrado em Gestão Financeira ministrado no Instituto Superior de Gestão, e cuja finalidade se prende com a obtenção do respectivo grau de Mestre por ele conferido.

TEMA

Detectada a lacuna ao nível da disponibilização de soluções para controlo de gestão e análise financeira adaptadas que possibilitem melhorias nos processos decisórios das empresas, principalmente no caso das empresas de produção não padronizada, surgiu assim a ideia de elaborar o presente projecto orientado para a Gestão Financeira Adaptada a Empresas de Produção Não Padronizada. Neste sentido foi criada uma marca denominada **Adaptive Analysis & Controlling®** e uma empresa, a **U.IN Consultoria e Gestão, Lda..**

Actualmente existem no mercado modelos de controlo de gestão¹ essencialmente baseados nas regras tradicionais cuja praticabilidade se coloca em causa quando falamos de empresas do sector dos serviços e da produção de produtos não padronizados. Para este tipo de empresas não é possível identificar secções homogéneas e muito menos calcular coeficientes técnicos abrangentes aos seus produtos, pois cada encomenda tem características únicas. No entanto, e no actual ambiente de competitividade que se enfrenta é necessário identificar correctamente os centros de custos e imputar os seus gastos em função da utilização desses mesmos centros.

Ao pretender colmatar esta lacuna, este trabalho inclui esforço inovador bastante que justifique a sua pertinência. No entanto, o desenvolvimento deste trabalho pretende atingir outros objectivos ao pretender incluir o cálculo de rácios financeiros assentes no controlo de gestão, para que as empresas sejam capazes de produzir decisões ponderadas ao nível do planeamento, financiamento e operacionalização diárias. Este sistema possibilita a eliminação dos riscos de uma análise assente em rácios contabilísticos, por vezes envidados por decisões cujo único objectivo se prende com a minimização dos custos fiscais, como por exemplo: provisões, acréscimos/diferimentos, produção em curso, empolamento de activos, etc...

¹ Vide subcapítulo 1.1.1 que versa sobre os modelos de controlo de gestão

O presente projecto enquadrará dois capítulos, o primeiro dedicado ao estudo e discussão teórica do projecto, sendo constituído pelo enquadramento teórico dos conceitos em discussão: controlo de gestão, análise financeira e cadeia de valor.

Posteriormente detalhar-se-á o enquadramento metodológico da pesquisa efectuada com a respectiva análise e conclusão dos dados obtidos, aferindo essencialmente do grau de aceitação e viabilidade do projecto no mercado com base em dados obtidos junto do mercado alvo.

No segundo capítulo apresentar-se-á o plano de negócios detalhado da empresa com os fluxos previsionais calculados de uma forma defensiva, adoptando uma postura crítica relativamente aos resultados do mesmo.

O trabalho concluir-se-á com um resumo dos resultados do projecto em consonância com os investimentos necessários, estabelecendo um paralelismo com o mercado, analisando as forças e as fraquezas do projecto de forma a ser o mais cauteloso possível na definição e possível implementação do projecto ora apresentado.

OBJECTIVOS

Com este trabalho pretende-se encontrar soluções de controlo de gestão adaptadas a sectores cujas especificidades não permitem a aplicação das ferramentas tradicionais. A partir desse modelo ambiciona-se calcular rácios de gestão financeira que permitam uma análise operacional.

O estudo detalhado das vantagens e desvantagens das ferramentas tradicionais face à ideia apresentada, assim como a pesquisa de eventuais desenvolvimentos recentes nesta área é também um objectivo pessoal e profissional que anseia a valorização e especificação face aos objectivos pessoais.

Embora as vantagens adjacentes à tomada de decisões baseadas no controlo de gestão vs decisões tomadas em contexto tradicional apenas possam ser medidas após testes em contexto real, este projecto pretende demonstrar as mais-valias da existência de um sistema de controlo de gestão adaptado a qualquer empresa.

A existência de um controlo de custos adaptado, que permita às empresas analisarem custos e rendibilidades de cada produto aliado à análise de rácios não adulterados por decisões contabilísticas, potenciador de melhorias no processo decisório, tornam este projecto bastante apetecível, e ao mesmo tempo extremamente motivante face à utilidade prática do mesmo.

CAPITULO I – DISCUSSÃO TEÓRICA E METODOLOGIA

1.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Para uma análise completa aos temas a abordar neste projecto, subdividir-se-á o presente capítulo em três subcapítulos: controlo de gestão, análise financeira e cadeia de valor. O objectivo é evidenciar as vantagens e desvantagens das metodologias actuais e efectuar uma ponte para os objectivos da empresa a constituir que suporta a base do projecto. Esta ligação entre matérias teóricas será também efectuada, de forma a definir basicamente o esquema teórico que servirá de base para o serviço a oferecer, potenciando a viabilidade da análise financeira adaptada ao controlo de gestão, mostrando as suas vantagens e desvantagens face à tradicional análise baseada em indicadores contabilísticos.

Antes de entrarmos em conceitos técnicos, interessa definir o conceito de padronização. Este é entendido como a “Acção ou efeito de padronizar; sistematização. Processo de formação de padrões sociais; standardização.

Indústria: Uniformização dos tipos de fabricação em série, pela adopção de um único modelo.” (In <http://www.dicio.com.br/padronizacao/>, consultado a 18/11/2013).

A última parte do conceito permite-nos definir claramente que a padronização nas empresas resulta de um conjunto de processos que permitem a construção de um “modelo único” (tradicionalmente aplicável a empresas de produção em série), pelo que, e em oposição, a não padronização abrange as áreas onde não é possível aplicar tal modelo, aí se incluindo também a prestação de serviços.

Conclui-se então que a não existência de um “modelo único” que seja uniforme demarca a definição da empresa como de produção não padronizada, cujas especificidades derivadas dessa não uniformização exigirão um trabalho árduo em termos de análise, capacidade de adaptação e maleabilidade dos sistemas.

Estes sistemas devem ser estudados e implementados de raiz face às características únicas de cada modelo de negócio, sob pena de os mesmos não se adequarem da forma correcta, não atingindo os objectivos necessários.

“Chenhall (2007) concluiu que ... quanto mais as tecnologias são caracterizadas por níveis elevados de interdependência nos processos, menor é a ênfase nos orçamentos e, mais elevadas são a frequência de utilização dos sistemas de controlo de gestão e de interacção entre os níveis hierárquicos.” (Adaptado de Vasconcelos, I. (2012). *A Utilização de Sistemas de Controlo de Gestão nas Pequenas e Médias Empresas de Cariz Tecnológico*. (Tese de Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais). Instituto Superior de Economia e Gestão).

Pelo exposto pode concluir-se que a utilização de sistemas de controlo de gestão está facilitada quando existe interdependência de processos, ou seja quando os processos não são lineares nem uniformes, o que é plenamente verificável quando a produção não é padronizada.

1.1.1 CONTROLO DE GESTÃO

Uma das primeiras definições encontradas e que inclusive versa no plano de contabilidade geral francês, indiciando uma das primeiras tentativas de inclusão entre controlo de gestão e a contabilidade, menciona o seguinte:

“O Controlo de Gestão é o conjunto de disposições tomadas para fornecer aos dirigentes e aos diversos responsáveis dados periódicos, quantificados, caracterizando a evolução da empresa. A sua comparação com dados passados ou previstos pode, quando for o caso, incitar os dirigentes a desencadear rapidamente as medidas preventivas apropriadas.” (*In Plan Comptable Général Français* (1999), consultado a 30/03/2013 em <http://www.plancomptable.com/>).

Outra definição, esta ainda mais antiga, é-nos dada por *Khemakhem* e versa essencialmente sobre os objectivos do controlo de gestão:

“O Controlo de Gestão é o processo utilizado no seio duma entidade económica para assegurar uma mobilização eficaz e permanente das energias e dos recursos tendo em vista atingir os objectivos visados por essa entidade.” (*In Khemakhem, A. (1978). Dinâmica de Gestão e Controlo Orçamental*).

Ferreira e Otley (2005) defendem que são utilizados modelos de sistemas para estruturar as diferentes realidades, como por exemplo o modelo de Merchant e Van der Stede (2003). Neste último trabalho, conclui-se que o controlo de gestão compreende todos os mecanismos utilizados por uma empresa para garantir que os comportamentos dos seus colaboradores são consistentes com os objectivos da mesma, e que quando concebidos correctamente estes influenciam esses mesmos comportamentos no sentido do seu alcance. O presente trabalho não pretende eliminar este pressuposto, mas sim completá-lo. Não está em causa a existência de um sistema, mas sim a forma como o mesmo é criado e adaptado/adaptável a todas as necessidades da empresa, orientando ainda melhor as decisões dos gestores e os comportamentos dos colaboradores no sentido da obtenção dos resultados desejados. Existem outros sistemas como o desenvolvido por Simons em 1995 designado por “Alavancas de Controlo” cujas pesquisas serviram de alavanca ao projecto ora proposto.

Para Anthony e Govindarajan (2007) o controlo de gestão é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização para implementarem as suas estratégias. Já num trabalho anterior Anthony e Reece (1975) afirmavam que o controlo de gestão assegura que os recursos são obtidos e usados, eficaz e eficientemente, para a realização dos objectivos da organização e que estes são caracterizados por um processo coordenado e integrado que, focados nos centros de responsabilidade e programas, revelam o tipo de estrutura utilizada no controlo de gestão.

Merchant & Van der Stede (2007) concluem no mesmo sentido ao definir o controlo de gestão como o processo pelo qual a gestão assegura que os comportamentos e decisões dos trabalhadores são consistentes com os objectivos e estratégias da organização, ao encorajá-los a agir no melhor interesse desta. No seguimento deste trabalho Simons (2000) completa a definição com os procedimentos e rotinas formais, que proporcionam informação, utilizados pelos gestores para manter ou alterar padrões nas actividades da organização.

Já Jordan *et al.* (2011) versam no seu livro que o grande objectivo do controlo de gestão é partir de uma estratégia de retirar o máximo de benefícios ao planeamento, que se traduzem em melhor gestão e melhores resultados.

De facto a melhor gestão pode ser resultante da existência de um quadro de referência comum e um maior envolvimento dos responsáveis. Já a melhoria nos resultados traduz a eficácia e eficiência que um modelo de controlo de gestão aplicado à empresa como um todo.

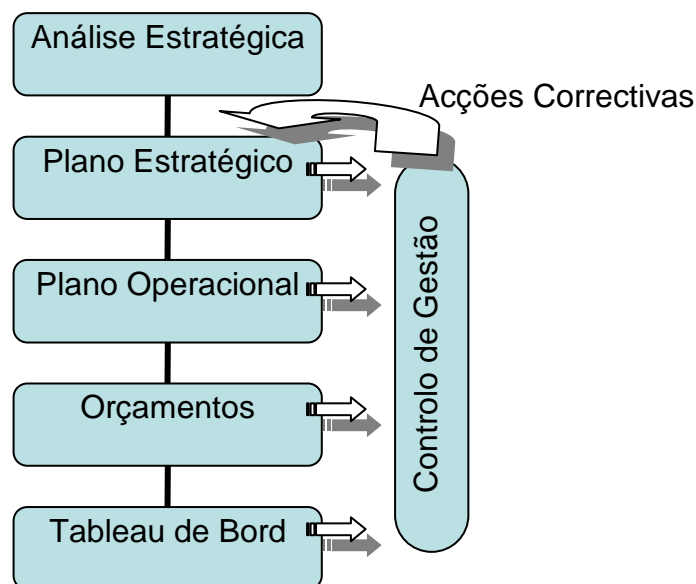


Fig. 1: Processo de planeamento e controlo.

Fonte: Adaptado de Jordan, H.; Carvalho das Neves, J. & Rodrigues, J. (2011). *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores – 9ª Edição*.

No mesmo trabalho Jordan *et al.* (2011) referiam-se às dificuldades do processo de controlo de gestão tradicional, indicando as necessidades de adaptação do mesmo às necessidades de visão integrada das funções, fluxos e processos e também às mudanças permanentes no contexto actual.

Na tabela seguinte é apresentada a comparação entre os modelos de controlo de gestão tradicional e novo:

TRADICIONAL	NOVO
Privilegia a análise do passado	Privilegia a toma de decisões e a avaliação do futuro
Utiliza dados financeiros	Inclui dados físicos
Demasiada preocupação com o detalhe	Centra análise nos indicadores fundamentais
Adopta visão hierárquica por centros de responsabilidade	Adopta visão integrada (funções, fluxos, processos, ...)
Utiliza estruturas analíticas fixas (centros de actividade, natureza dos desvios...)	Adapta-se às mudanças permanentes e propõe novos indicadores

Tabela 1: O novo paradigma do controlo de gestão.

Fonte: Adaptado de Jordan, H., Carvalho das Neves, J. & Rodrigues, J. (2011). *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores – 9ª Edição*.

É neste paradigma que Jordan *et al.* (2011) nos traz entre as visões tradicionais e recentes do controlo de gestão que reside a essência da fundamentação deste projecto, tentando ir mais além do que a simples identificação de paradigmas. É então apresentada uma solução prática ao mercado que visa resolver efectivamente os problemas das empresas (essencialmente as de produção não padronizada), contribuindo para a completa adaptabilidade do sistema de controlo às necessidades da empresa em função dos seus produtos, clientes e modelo de negócio.

Antes de se elaborar o sistema de controlo de gestão torna-se essencial perceber a estrutura base da empresa. Este estudo pode ser efectuado através da análise à cadeia de valor² da empresa e respectivas condicionantes, estudando as vantagens e desvantagens de cada modelo de controlo de gestão ao longo da mesma. O objectivo é adaptar um modelo diferente a cada sector satisfazendo melhor as necessidades de cada um e contribuindo da melhor forma para a efectivação de um sistema de controlo de gestão com maior fiabilidade. Por fim, pretende-se confrontar esses mesmos sistemas com a realidade das necessidades efectivas das empresas, que dado o seu escopo não tem possibilidade de realizar operações padronizadas na prossecução operacional das suas encomendas.

De seguida apresento o processo de orçamentação tradicional:

² Ver subcapítulo 1.1.3 que discrimina a cadeia de valor.

PROCESSO DE ORÇAMENTAÇÃO TRADICIONAL

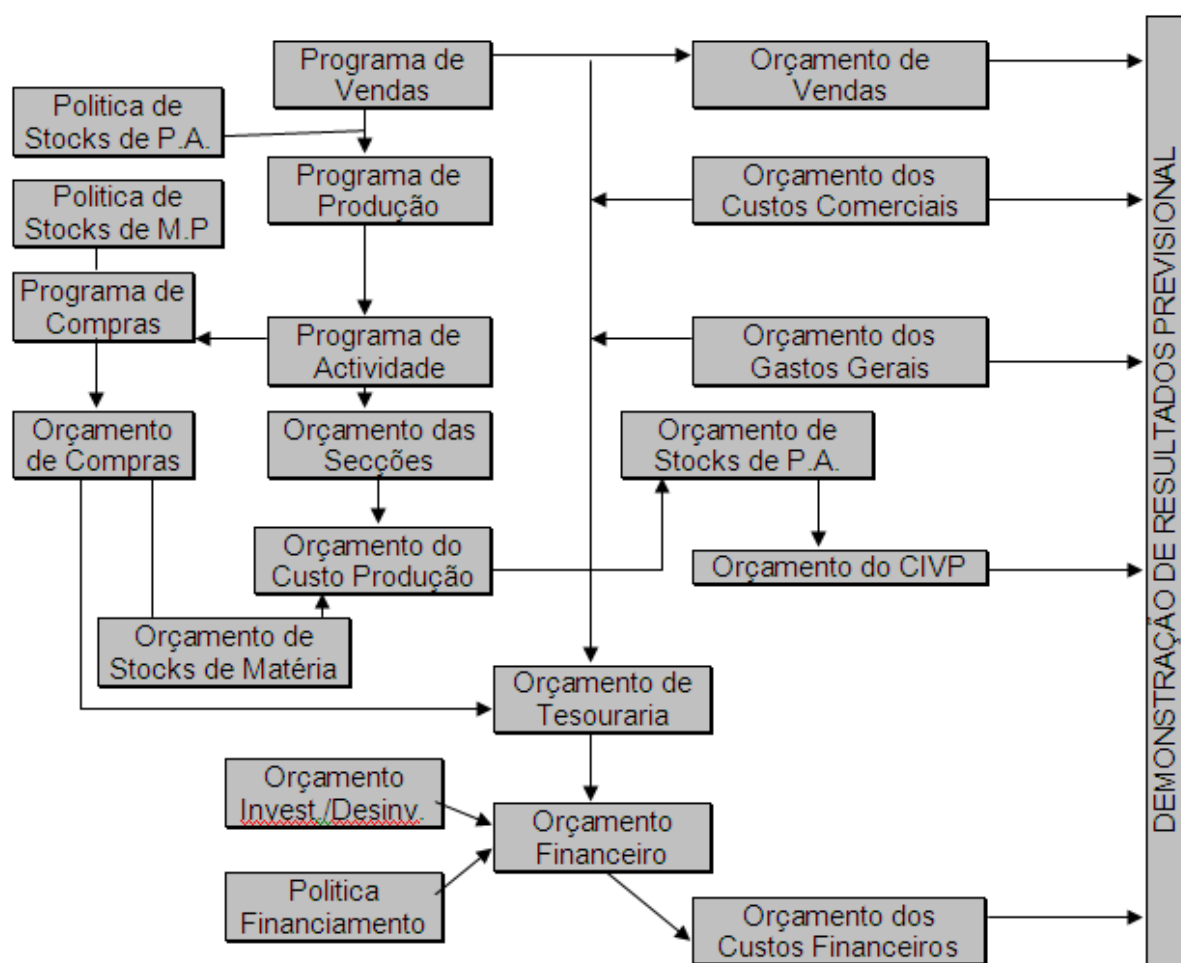


Fig. 2: Estrutura de orçamentação tradicional.
Fonte: Produção própria, adaptado de vários autores.

Após alguma pesquisa foi possível formar um processo de orçamentação tradicional conforme se vislumbra na figura supra identificada.

Em conclusão e conforme trabalho de Jordan *et al.* (2011) o processo de orçamentação devidamente integrado nos processos da empresa permite fixar objectivos, impor diagnóstico permanente, auxiliar na formação de políticas e na descentralização da autoridade e responsabilidade, e permite o controlo (gestão por excepção). Quanto às dificuldades há a referir que as indefinições na estrutura orgânica, a reacção dos quadros, a fixação inadequada de objectivos e a necessidade de formação são os grandes entraves à implementação da gestão orçamental. Dado não existirem processos livres de limitações, há que ter em atenção a sua minimização superando os efeitos negativos das mesmas.

Segundo Jordan *et al.* (2011), existem duas grandes limitações a ter em conta: os **obstáculos de forma** decorrentes do calendário, formulários orçamentais e processos que podem ser mais ou menos ultrapassados com algum trabalho por parte do *controller*, e os **obstáculos de fundo** que visam a ausência de objectivos e planos de acção, o detalhe excessivo, a ausência de negociação de um “contrato de orçamento”, os cortes orçamentais aleatórios e a sobreavaliação propositada dos orçamentos. Estes últimos terão um maior grau de dificuldade de ultrapassagem na medida em que dizem respeito a hábitos enraizados nos processos de trabalho.

De forma a ultrapassar os **obstáculos de forma**, Jordan *et al.* (2011) defendem que deve definir-se um calendário de etapas orçamentais, reduzir ao mínimo o número de formulários orçamentais e estabelecer processos orçamentais, definindo assim a calendarização e o tipo de procedimentos e formação que se irá necessitar, contornando de certa forma as dificuldades de implementação e facilitando a engrenagem do sistema através da definição clara de como, quando e quem estará envolvido no processo de controlo.

Ainda segundo Jordan *et al.* (2011) existem também os **obstáculos de fundo** para os quais se definiram as seguintes acções que reduzem eventuais dificuldades:

- A existência de objectivos que motivem os gestores a conceber planos de acção ambiciosos. Os planos devem ser definidos por cada centro de responsabilidade em conjunto com o respectivo responsável;
- Execução de orçamentos centrados nos aspectos fundamentais do centro de responsabilidade, sem detalhes excessivos;
- Diálogo orçamental entre os responsáveis departamentais e os superiores hierárquicos para estabelecimento de objectivos e motivação;
- Análise adequada da diferença entre orçamentos consolidados e objectivos fixados para conjunto da empresa. Dado que existirão sempre diferenças as mesmas devem ser minimizadas por uma melhoria do orçamento ou por redução de objectivos, no entanto esta minimização não deve ser feita através de “cortes às cegas” mas sim pela análise caso a caso para que os eventuais cortes sejam racionais e coerentes com a estratégia;

- Comparação orçamental entre unidades semelhantes e entre concorrentes, detectando eventuais disparidades.

Jodan *et al.* (2011) identificam ainda as dificuldades existentes em sectores específicos onde não é possível a aferição de coeficientes técnicos, ou seja naqueles onde o presente projecto se insere:

- **Não departamentalização:** a inexistência ou dificuldade de definição clara de departamentos quer pela dimensão da empresa, quer pelo tipo de serviço que oferecem. Ao não exigir departamentalização a estrutura de custos torna-se única, sem responsáveis por área. Neste caso a definição de centros de custo por departamento torna-se impossível, pelo que esses mesmos centros de custo terão de ser definidos em função da necessidade de controlo da empresa ou do tipo de controlo que se pretende implementar.
- **Impossibilidade de Orçamentação:** a estrutura tradicional de orçamentação pressupõe a construção de um orçamento anual em função dos objectivos de vendas e coeficientes históricos de custos de produção. Ora, na maioria das empresas de produção não padronizada a prestação de serviços tem como pressuposto a existência de encomendas por parte dos clientes que são extremamente difíceis de medir à partida dadas as especificidades associadas. Também o esquema produtivo e de prestação de serviços associado quase sempre à oferta *just in time* do produto/serviço encomendado torna impossível a orçamentação *à priori*. Ao determinar os preços de venda em função da estrutura de custos associada a cada encomenda em causa, estas empresas não conseguem definir claramente quais as perspectivas futuras, pelo que o orçamento terá de ser flexível e também determinado *just in time*.
- **Impossibilidade de Análise de Custos Padrão:** a determinação de coeficientes base de custos em empresas de produção não padronizada torna-se uma dificuldade premente dada a impossibilidade da leitura desses mesmos custos em termos históricos. Cada encomenda recebida terá características sempre diferentes relativamente a outras já efectuadas, mesmo dentro do mesmo tipo de serviço.

- **Tipo de Custos a Associar:** Enquanto em empresas de produção padronizada os custos a associar são conhecidos e determinados pela estrutura produtiva do produto acabado em todas as componentes a associar (matérias-primas, horas máquina, horas homem, gastos gerais de fabrico, etc...), em produtos não padronizados muitas vezes a própria estrutura de custos difere de produto para produto que a empresa oferece. Isto significa que a empresa pode oferecer um mesmo serviço que para um caso apenas necessitará de horas homem, e que noutro caso já necessitará de materiais adicionais que terão de ser integrados na estrutura de custos, o que irá alterar obrigatoriamente a formação do preço.

É assim necessário determinar claramente a cadeia de valor da empresa e definir metodologias simples de controlo em cada uma das áreas necessárias para a prossecução da actividade. A existência de processos simples em cada sector facilita o controlo e orçamentação em tempo real das margens por produto e por cliente, minimizando desvios e orientando para a renegociação do preço caso tenham sido solicitados serviços adicionais.

Não sendo possível a orçamentação e controlo de custos numa base anual e de análise de coeficientes históricos no caso das empresas de produção não padronizada, o paradigma altera e faz com que nestas empresas o controlo tenha de ser efectuado em tempo real, orçamentando internamente os custos da solicitação do cliente e controlando os custos incorridos e a margem, renegociando o preço do serviço em caso da incorporação de serviços não previstos no contrato inicial.

Tal como define Andson Braga de Aguiar (2007), a escolha do sistema de controlo de gestão não é linear: “Considera-se que a identificação e a análise da estrutura apropriada de um sistema de informação por meio de sua contribuição para o desempenho organizacional não são suficientes na medida em que é difícil isolar o efeito de outras variáveis contextuais. Desse modo, a estrutura aqui proposta supera essa limitação e avalia se um sistema de controle gerencial é apropriado a partir do próprio usuário (gestor), que utiliza as informações produzidas por esse sistema.” (*In* Aguiar, A. (2007: p. 40)). O melhor sistema de controlo é então aquele que é definido a partir do próprio utilizador.

1.1.2 ANÁLISE FINANCEIRA

Carvalho das Neves (2011) define a análise financeira como uma função agregada à gestão financeira, pelo que a mesma será devidamente enquadrada de forma genérica como pilar base da primeira.

Conceitos de Gestão Financeira

“A gestão financeira abrange o conjunto de técnicas cujos objectivos principais consistem na obtenção regular e oportuna dos recursos financeiros necessários ao funcionamento e desenvolvimento da empresa, ao menor custo possível e sem a alienação da sua independência e, também, no estudo e controlo da rendibilidade de todas as aplicações a que são afectos esses recursos”. (*In* Menezes, H. (2001: p. 39)).

Segundo Carvalho das Neves (2011) os documentos contabilísticos apresentam limitações na sua utilização para fundamentação da análise financeira, uma vez que no apuramento do resultado líquido contabilístico, nem todas as operações reflectem fluxos de caixa. Os documentos contabilísticos têm uma natureza jurídica e fiscal que limita a informação, apresentam um carácter sintético e quantitativo, não reflectem os valores actuais (ex. imobilizado valorizado ao custo histórico), contém informação com base em estimativas e contém contas influenciadas por condicionantes contabilísticas (ex. critérios valorimétricos).

A análise financeira suporta-se no estudo dos elementos contabilísticos históricos da empresa e sua convertibilidade para documentos financeiros de forma a determinar com maior fiabilidade o valor da empresa.

Esta conversão exige que se efectuem uma série de correcções financeiras ao balanço contabilístico. Estas estão definidas no trabalho de Carvalho das Neves (2011) da seguinte forma:

Correcções ao Balanço Contabilístico na conversão em Balanço Financeiro:

- **No Activo Não Corrente**

1. Activos intangíveis sem valor de mercado: Deduz-se o seu valor nos activos não correntes e nos recursos próprios e alheios estáveis pelo montante contabilizado, através de um ajustamento;
2. Títulos participativos na própria empresa: Deduz-se o seu valor nos activos não correntes e nos recursos próprios e alheios estáveis pelo montante contabilizado, através de um ajustamento;
3. Activos não correntes detidos para venda: Dada a sua liquidez são considerados Tesouraria Activa, pelo que se deve retirar o valor contabilizado de Activo não corrente para Tesouraria Activa;

- **Nas Necessidades Cíclicas**

4. Inventários que na realidade diferem do valor contabilístico: Ajustamento nas necessidades cíclicas e nos recursos próprios e alheios estáveis, deduzindo a diferença encontrada para ajustar ao valor real;
5. Divisão dos clientes em Correntes e Não Correntes: Definição clara de clientes com prazo alargado (alterando para Activo não corrente) ou de clientes de pronto pagamento (alterando para Tesouraria Activa). Quando não é possível saber a discriminação de clientes correntes e não correntes, utiliza-se o Prazo Médio de Recebimento (PMR) e calculamos qual a parte corrente através de
$$ClientesCorrentes = \frac{PMR * (Vendas + P.S.) * (1 + taxaIVA)}{360}$$
. Caso não saibamos o PMR normal, poder-se-á utilizar o PMR histórico ou em último caso o PMR do sector.
6. Clientes “fora do balanço” → Letras descontadas e não vencidas/factoring: O valor contabilizado nestas situações devem ser consideradas Tesouraria Passiva, logo o seu valor é adicionado às Necessidades Cíclicas e à Tesouraria Passiva no mesmo montante.

7. Outros Contas do Activo: Inicialmente reconhece-se as rubricas de Outros Devedores de Exploração como Não Cíclicas e as rubricas de Outras Contas a Receber e Diferimentos como Tesouraria Activa.

No caso dos Outros Devedores de Exploração, deve verificar-se se os mesmos estão realmente relacionados com a actividade principal, se sim mantém-se a rubrica em Necessidades Cíclicas, se não deve alterar-se para Tesouraria Activa ou se forem dívidas com prazo alargado para Activo Não Corrente. Não conhecendo este detalhe deve verificar-se a evolução desta rubrica nos últimos anos e se for similar mantém-se como Necessidade Cíclica, mas se for valores pontuais ou com grandes variações então altera-se para Tesouraria Activa.

No caso das Outras Contas a Receber e Diferimentos e sempre que forem relacionados com a actividade principal (Água, Electricidade, Seguros, etc.) então deve alterar-se estes montantes para Necessidades Cíclicas, enquanto outras rubricas não relacionadas com a actividade principal mantêm-se em Tesouraria Activa.

- **Nos Recursos Próprios e Alheios Estáveis (RPAE)**

8. Aplicação do Resultado Liquido do exercício: A parte que for afecta a distribuição de dividendos deve ser considerada como Tesouraria Passiva.
9. Reavaliações de Activos Intangíveis corrigidos anteriormente (Ponto 1): Ajustamentos de acordo com a reavaliação efectuada.
10. Provisões/Imparidades: As que forem cíclicas corrigem-se para Recursos Cíclicos, as que não tiverem valor de mercado passam para Tesouraria Passiva. Se não cumprir estas condições então mantém-se como RPAE.

- **Nos Recursos Cíclicos**

11. Outras Contas do Passivo: Outras Contas a Pagar e Diferimentos reconhecidos inicialmente como Tesouraria Passiva, enquanto Outros Credores de Exploração reconhecem-se inicialmente como Recursos Cíclicos. No entanto é necessário verificar se estas rubricas estão relacionadas com a actividade principal. Os procedimentos a adoptar são semelhantes aos discriminados no ponto 7.

12. Se a empresa recorre a *confirming*: Se o valor a pagar estiver reconhecido como dívida a instituição de crédito então está correctamente contabilizado. Senão dever-se-á corrigir o valor afecto para RPAE se os valores forem similares ao longo do historial da empresa, ou para Tesouraria Passiva se for uma situação pontual.

13. Dividas a Fornecedores ou ao Estado em mora: A existir, estas situações deverão ser todas reconhecidas como Tesouraria Passiva, ou seja deve-se alterar os montantes contabilizados de Recursos Cíclicos para Tesouraria Passiva.

Após o estudo e definição destas correcções constrói-se o Balanço Funcional a partir do qual se irão calcular os rácios financeiros da empresa:

BALANÇO FUNCIONAL	NOTAS	N	N - 1
Capital Próprio	+		
Capital Alheio Estável	+		
CAPITAIS PERMANENTES	=		
Activo Não Corrente	-		
FUNDO DE MANEIO	=		
Inventário	+		
Clientes	+		
Adiantamento a Fornecedores	+		
EOEP	+		
Outros Devedores de Exploração	+		
NECESSIDADES CÍCLICAS	=		
Fornecedores	+		
Adiantamento de Clientes	+		
EOEP	+		
Outros Credores de Exploração	+		
RECURSOS CÍCLICOS	=		
NECESSIDADES CÍCLICAS DE FUNDO DE MANEIO	NC - RC		
TESOURARIA LÍQUIDA	FM - NCFM		

Tabela 2: Forma base para balanço funcional.

Fonte: Adaptado de Carvalho das Neves, J. (2011). *Análise Financeira – Técnicas Fundamentais*.

Para a análise financeira não só a informação contabilística é relevante, é necessário analisar as condicionantes externas associadas ao negócio em causa, especialmente as condicionantes macroeconómicas, a envolvente sectorial, o ambiente interno da empresa e a análise à cadeia de valor.

Segundo Carvalho das Neves (2011) para além de a análise dos rácios ter em consideração as taxas de variação com anos anteriores, estes podem subdividir-se em várias áreas, nomeadamente:

Rubrica	Rácio	Forma Cálculo	Resultado Análise
Indicadores de Curto Prazo	Fundo de Maneio (FM)	$\frac{\text{Capital Próprio} + \text{Capitais Permanentes}}{\text{Activo Não Corrente}}$	Capacidade de Endividamento
	Necessidades de Fundo de Maneio (NFM)	$\text{Necessidades Cíclicas} - \text{Recursos Cíclicos}$	Montante necessário para a prossecução da actividade normal
	Tesouraria Liquida	$\text{FM} - \text{NFM}$	Situação Liquida
	Liquidez Geral	$\frac{\text{Activo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}}$	Capacidade de liquidar passivos
	Liquidez Reduzida	$\frac{\text{Activo Corrente} - \text{Inventários}^1}{\text{Passivo Corrente}}$	Capacidade de liquidar passivos líquido de inventários
Indicadores de Curto Prazo	Liquidez Imediata	$\frac{\text{Caixa} + \text{Depósitos}}{\text{Passivo Corrente}}$	Capacidade de liquidar passivo imediatamente
	Prazo Segurança Liquidez	$\frac{\text{Activo Corrente} - \text{Inventários}^1}{\text{Gastos Operacionais Diários}}$	Nº de dias de gastos operacionais cobertos pelos recebimentos de curto prazo
Equilíbrio Financeiro Longo Prazo	Equilíbrio Financeiro	$\frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Activo}}$	% de financiamento do activo através de capitais próprios
	Autofinanciamento Cap. Permanentes	$\frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Capitais Permanentes}}$	% capitais próprios na estrutura de capitais permanentes
	Endividamento	$\frac{\text{Passivo}}{\text{Activo}}$	% de financiamento do activo através de passivos
	Debt to Equity	$\frac{\text{Passivo}}{\text{Capital Próprio}}$	Endividamento relativamente ao Capital Próprio

1. Nos Inventários devem ser considerados também os Activos Biológicos

	Cobertura Encargos Financeiros	$\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Encargos Financeiros Líquidos}}$	Quantas vezes que o resultado operacional paga os encargos
	Cobertura Dívida	$\frac{\text{Dívida Líquida}}{\text{EBITDA}}$	Peso da dívida nos resultados da empresa
	Prazo Recuperação Dívida	$\frac{\text{Empréstimos}}{\text{Autofinanciamento}}$	Nº de anos que a empresa demoraria a pagar os empréstimos apenas com autofinanciamento
	Solvabilidade Total	$\frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Passivo}}$	Grau de cobertura do passivo pelos capitais próprios
	Solvabilidade Reduzida	$\frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Passivo Não Corrente}}$	Grau de cobertura do passivo não corrente pelos capitais próprios
Risco	Grau de Alavanca Operacional (GAO)	$\frac{VN - CMVMC - FSE}{\text{EBITDA}}$	Margem de Lucro Operacional
	Vendas Óptimas	$\frac{\text{Gastos Fixos Operacionais}}{\text{Margem / Vendas}}$	Valor de vendas mínimo para suportar gastos fixos
	Margem Segurança	$\frac{\text{Vendas} - \text{Vendas Óptimas}}{\text{Vendas}}$	Margem sobre vendas óptimas. Verifica se perde/ganha valor.
	Grau de Alavanca Financeira (GAF)	$\frac{\text{EBIT}}{\text{RAI}}$	Margem proporcionada pelos resultados financeiros.
	Alavanca Combinada	$GAO * GAF$	Margem total
Rendibilidade	Rendibilidade dos Capitais Próprios	$\frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capital Próprio}}$	Rendibilidade proporcionada aos accionistas/sócios
	RCP - Método Aditivo	$\left[\frac{RO}{A} + \frac{P}{CP} * \left(\frac{RO}{A} - \frac{EFL}{P} \right) \right] * (1 - t)$	
	Rendibilidade Cap. Permanentes	$\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Capitais Permanentes}}$	% resultados distribuídos aos investidores permanentes
	Rendibilidade Líquida Vendas	$\frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Vendas}}$	Margem de lucros total
	Rendibilidade Operacional Vendas	$\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Vendas}}$	Margem de lucros operacional
	Rendibilidade Operacional Activo	$\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Activo}}$	Resultado proporcionado pelo activo

	Rendibilidade Social	$\frac{\text{Valor Actual Líquido}}{\text{Investimentos}}$	Contribuição para sociedade por unidade cap. Investida
Actividade	Rotação Activo	$\frac{\text{Vendas}}{\text{Activo}}$	Nº de vezes que vende activo
	Rotação Inventários	$\frac{\text{CMVMC}}{\text{Inventários}}$	Nº de vezes que compra inventário
	Prazo Médio Recebimentos	$\frac{\text{Clientes Cíclicos}}{\text{Vendas} * (1 + \text{taxa IVA})} * 360$	Prazo médio que os clientes demoram a pagar
	Prazo Médio Pagamentos	$\frac{\text{Fornecedores Cíclicos}}{\text{CMVM} * (1 + \text{taxa IVA})} * 360$	Prazo médio que demora a pagar a fornecedores
	Prazo Médio Stockagem	$\frac{\text{Inventários}}{\text{CMVMC}} * 360$	Nº médio de dias que o stock permanece na empresa
	Margem EBIT	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Vendas}}$	Margem obtida operacionalmente
	Margem EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Vendas}}$	Margem operacional deduzida das amortizações
Indicadores Mercado	Price Equity Ratio (PER)	$\frac{\text{Cotação}}{\text{Resultado Líquido} / \text{Nº Acções}}$	Nº de anos necessário para recuperar investimento
	Taxa Capitalização	$\frac{1}{\text{PER}}$	Taxa de retorno do investimento
Indicadores de Mercado	Price Book Value (PBV)	$\frac{\text{Cotação}}{\text{Capital Próprio} / \text{Nº Acções}}$	Apura diferenças entre valor mercado e valor contabilístico
Indicadores Crescimento	Taxa Crescimento Sustentável (g)	$RCP * (1 - TDD)$ TDD - Taxa Distribuição Dividendos	Taxa de crescimento via autofinanciamento
	Variação Vendas	$\frac{\text{Vendas}_n - \text{Vendas}_{n-1}}{\text{Vendas}_{n-1}}$	Taxa efectiva de crescimento. Compara com g.

Tabela 3: Rácios utilizados na análise financeira.

Fonte: Produção própria, adaptado de Carvalho das Neves, J. (2011). *Análise Financeira – Técnicas Fundamentais e Rácios* do Banco de Portugal (2011). *Novos Quadros da Empresa e do Sector*. Consultado em www.bportugal.pt a 15/10/2013.

Para adequação do Projecto de Empreendedorismo às empresas alvo é necessário também ter em atenção outros rácios que poderão surgir ao longo da cadeia de valor, e que deverão ser também integrados na análise global à empresa num contexto de operacionalidade global.

Falamos por exemplo de rácios de rotação de pessoal, produtividade operacional, satisfação do cliente, entre outros, cujo valor intrínseco para uma análise real se poderá tornar fulcral mediante as características associadas a cada empresa.

“Martins (2004) refere que a análise financeira tradicional baseada em rácios é insuficiente na avaliação do desempenho das organizações, o que se traduz numa necessidade de estabelecer indicadores não financeiros que contribuam para uma melhor tomada de decisão.” (*In Forte, M. (2012: p. 3)*).

Neste caso poder-se-ia introduzir outro tipo de discussão teórica que não é objectivo do presente projecto. No entanto, e para aprofundamento teórico do modelo de avaliação teve-se por base o *Balanced Scorecard* trazido até nós por Kaplan, R. e Norton, D. (1992). Existem também vários trabalhos que versam sobre a implementação desta ferramenta nas empresas e que serviram de base para a pesquisa e desenvolvimento do presente projecto.

Foram também consultados diversos³ projectos, nomeadamente teses de mestrado, onde se defende a aplicação de modelos de controlo de gestão nas mais diversas áreas empresariais, o que demonstra não só a crescente preocupação neste âmbito, como também a diversidade empresarial que obriga a aplicação de modelos diferentes, justificando desde logo a pertinência de um projecto englobador que permita criar sistemas de controlo de gestão a qualquer área de actividade.

Neste projecto, e para além da criação de sistemas de controlo de gestão adaptados, o desafio coloca-se no sentido em que se pretende aplicar a análise financeira com base nas demonstrações emanadas do controlo de gestão ao invés da pura análise contabilística. Ao evitar os enfiamentos normalmente definidos através da aplicação das regras jurídico fiscais necessárias para garantir a legalidade das operações, a análise tenderá a tornar-se mais realista.

Regras essas que podem passar por restrições associadas à política de amortizações e provisões extremamente restritas em termos fiscais, mas que internamente podem ser definidas de forma coerente tendo em atenção o número de anos que se espera que determinado equipamento seja útil à empresa.

³ Vide bibliografia

Outras decisões são tomadas, nomeadamente gestão de produção em curso, para que contabilisticamente o resultado minimize os custos fiscais a incorrer, tornando-se numa fonte de enfiamento, dado que nem sempre essas decisões correspondem à realidade dos factos ocorridos.

Pretende-se eliminar totalmente este risco ao analisar financeiramente e calcular o valor da empresa e o risco associado às decisões a tomar com base nos resultados internos, comparando com os resultados contabilísticos de forma a orientar os gestores para a tomada de decisões mais realista e ponderada tendo em conta todos os factores de enfiamento já enunciados.

1.1.3 CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor tal como definida por Porter (1985) é a base de sustentação para a criação de uma vantagem competitiva. Deste modo, a correcta análise da sua composição e adaptação a cada empresa alvo será também a base para a criação de vantagens competitivas no mercado por parte da empresa, pois só assim será capaz de vingar no mercado concorrencial actual.

Porter (1985) exemplificou a estrutura base da cadeia de valor em todas as suas componentes, subdividindo-a em dois grandes grupos:

- **Actividades Principais**: São aquelas em que a empresa sustenta a criação de valor, e que permitem a operacionalização interna das actividades que proporcionam uma mais-valia ao produto comercializado no mercado. São elas:

- **Logística Interna**: Procedimentos adoptados na aquisição de matérias-primas e/ou fornecimentos externos necessários para a prossecução da actividade normal da empresa.
- **Operações**: Procedimentos de transformação ou criação do produto em todas as suas vertentes.
- **Logística Externa**: Procedimentos adoptados na disponibilização do produto ao cliente final.
- **Marketing e Vendas**: Formas de publicitação e comercialização do produto.
- **Serviço e Pós-Venda**: Quais as características diferenciadoras do produto e como é prestado o pós-venda garantindo a fidelização do cliente.

- **Actividades de Suporte:** São actividades que não estão intimamente ligadas com a criação de valor, mas cuja existência se torna necessária para a normal prossecução da actividade e que por si só também podem representar mais-valias competitivas, como por exemplo ao nível de:

- **Infra-Estruturas:** Capacidade produtiva, localização, cultura e forma de governação podem ser elementos fundamentais para criação de valor.
- **Recursos Humanos:** Ao nível por exemplo da qualificação, distribuição etária, capacidade técnica, etc...
- **Tecnologia:** Grau de inovação tecnológica existente em termos de máquinas e equipamentos, nível de investigação e desenvolvimento necessários, e tipo de sistemas de informação utilizados.
- **Aprovisionamento:** Forma de gestão dos Stocks, planeamento de requisição de materiais *vs just in time*.

Assume-se a cadeia de valor como tendo o formato definido por Porter (1985):

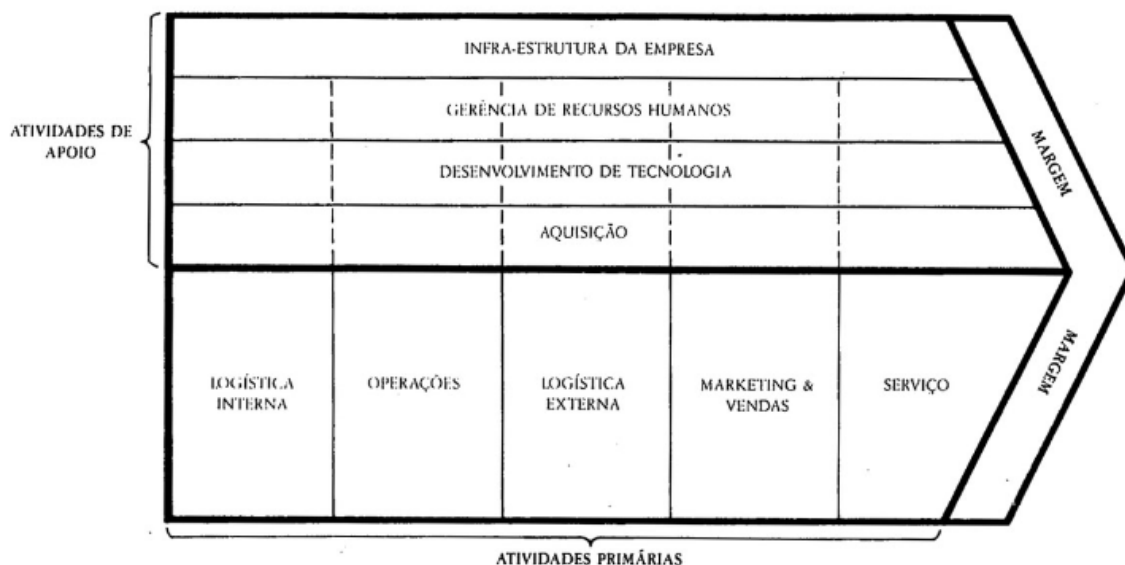


Fig. 3: Cadeia de valor de Porter.

Fonte: Retirado de <http://www.infoescola.com/administracao/cadeia-de-valor/> em 07/06/2013.

Para o presente projecto de empreendedorismo, esta teoria servirá de base para a construção de um modelo de controlo de gestão adaptado a todas as áreas da empresa tendo em conto as restrições associadas a cada uma, potenciando a construção de uma mais-valia efectiva dada a adaptabilidade e compreensão do sistema por todos os intervenientes. É fundamental ter em atenção o nível de formação dos utilizadores e a possibilidade ou não de existência de ferramentas automáticas de controlo.

1.1.4 INTERLIGAÇÃO OPERACIONAL

A interligação destas matérias teóricas verifica-se através da aplicação operacional do estudo proposto pela empresa U.In. Propõe-se o estudo prévio da cadeia de valor de cada empresa, definindo as necessidades de automatismos em cada processo mediante os conhecimentos intrínsecos do pessoal adstrito (com maior ou menor formação académica e/ou profissional) assim como o tipo de maquinaria utilizado (com maior ou menor possibilidade de integração, do tipo manual ou automático, ou ainda com maior ou menor antiguidade). Para isto apoiar-se-ia o estudo no organigrama da empresa através da identificação das necessidades de cada secção, sem descurar o estudo da cadeia de valor no seu todo pois é a forma mais completa e abrangente face à diversidade das empresas.

Após a identificação de todos os itens a criar/automatizar, propõe-se construção e programação do sistema de controlo de gestão integrado, que permita à empresa manter o seu *software* se possível, e ao mesmo tempo integrar a informação necessária para um controlo de gestão automático e actualizável instantaneamente, para uma análise coerente e real da situação da empresa, com possibilidade de detalhar operacionalmente por cliente ou por encomenda.

Ao definir-se *à priori* margens teóricas que permitam ao *controller* conhecer atempadamente se determinada encomenda ultrapassa os custos previstos, dar-lhe-á tempo para analisar a fonte desse desvio e informar o comercial/produção desse desvio, permitindo renegociar o preço com o cliente ou assumir os custos internamente consoante a fonte desses mesmos desvios.

Com toda esta informação integrada será também possível construir um modelo de análise financeira aos rácios de gestão, evitando o enfiamento trazido pelas regras contabilístico-fiscais, permitindo à gerência melhores decisões e análises internas coerentes e correctas em consonância com os acontecimentos efectivos. Esta análise, assente em rácios pré-determinados ou simplesmente através da comparação como o mercado, permitirá a qualquer empresa ter uma base para um sistema de avaliação integrado.

Pelo exposto podemos afirmar que todo este processo permitirá uma gestão integrada e a aplicação das mais modernas técnicas de gestão assentes em informação operacional (que possui um grau mais realista que a informação financeira). Ao analisar uma bateria de rácios financeiros com base no controlo de gestão adaptado às reais necessidades da empresa, verificadas *in loco* por um conjunto de analistas que estudariam a fonte da vantagem competitiva da empresa (por definição a cadeia de valor), traduzir-se-ia numa verificação real dos desvios detectados. Por outro lado, verifica-se ainda bastante o sistema tradicional, que se limita a “empurrar” um *software* já relativamente adaptado e só *à posteriori* se identificam e desenvolvem sistemas que nem sempre são compatíveis com os existentes, trazendo óbvias dificuldades técnicas e operacionais, para além do enfiamento da informação e do aumento dos custos face aos desenvolvimentos adicionais necessários.

Para além disto, este sistema permitirá aos gestores medir o risco fiscal, ou seja ao comparar a análise financeira tradicional com a análise financeira baseada no controlo de gestão, o gestor será capaz de medir este risco, levando também a uma melhor tomada de decisões, tendo em conta que todas as decisões têm impactos diferentes em termos operacionais, financeiros e fiscais.

No entanto com esta ferramenta o gestor poderá efectuar uma gestão integrada de todas as suas opções, medindo em tempo real as suas consequências, pelo que se conclui que este sistema será um apoio efectivo não só à gestão financeira e operacional como também ao fulcral processo decisório, dadas as restrições de tempo que o mesmo implica.

Ao iniciar e estudar os processos a partir das dificuldades e necessidades do utilizador (sejam eles máquinas ou pessoas), tal como concluído por Andson Braga de Aguiar (2007), o sistema estará mais adaptado e eficaz, pois é compreensível a quem tem de fornecer as informações e obtêm-se resultados mais reais e menos enviados a quem tem de os analisar. O estudo e análises propostas incidirão desde a cadeia de valor até à análise financeira, passando pelo controlo de gestão. Quanto à análise do gestor após aplicação do sistema, a mesma recairá sobre as análises financeiras adaptadas detectando automaticamente as origens dos desvios operacionais.



Fig. 4: O processo de análise da U.In vs processo de avaliação da empresa.
Fonte: Produção Própria.

Em resumo do processo indicado supra, a U.In propõe-se construir um sistema de controlo de gestão adaptado assente na cadeia de valor da empresa alvo e que projecte rácios de análise financeira que permitam à gestão analisá-los convenientemente e medir os seus desvios operacionais com uma rapidez e

eficiência mais prementes relativamente aos sistemas manuais ou semiautomáticos existentes na grande maioria⁴ das pequenas e médias empresas em Portugal.

Este sistema pretende também ser a base para a criação de um sistema de avaliação do tipo *Balanced Scorecard*, dado que após testes e validação do modelo este será capaz de medir desvios e identificar problemas/melhorias a efectuar que se possam traduzir em objectivos operacionais, financeiros ou estratégicos, de determinado operador, máquina, secção, departamento, ou até da empresa como um todo.

1.2. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para o presente projecto destaca-se a necessidade de inquirir, através de entrevistas directas, gestores financeiros, *controllers* ou directores executivos das empresas alvo, possíveis fornecedores e concorrentes, de maneira a concluir sobre a aceitação do projecto de uma forma generalista.

A natureza do estudo terá um escopo qualitativo. A avaliação terá como base a análise de conteúdo das respostas obtidas em entrevista individual aberta, com carácter semi-directivo, orientando o entrevistado para alcançar as respostas pretendidas. A ideia é não divulgar toda a informação aos inquiridos, dada a potencialidade do modelo de negócio detectado. Esta situação será ainda mais premente no que toca às entrevistas aos concorrentes existentes no mercado.

Tal como será definido mais adiante (no plano de negócios) a empresa nasce de uma necessidade detectada e da união de um conjunto de pessoas com conhecimentos em várias vertentes de gestão na zona de Leiria, pelo que um dos critérios a ter em conta será o critério geográfico.

Ao aliar a pesquisa para recolha de dados face aos objectivos do presente projecto, pretende-se criar uma base de dados de possíveis clientes nas empresas inquiridas no mercado geográfico alvo, que é composto pelos distritos de Leiria, Santarém, Coimbra, Lisboa e Aveiro.

Outro dos focos será a orientação para áreas de negócio onde os rendimentos se encontrem acima da média, ou sectores com taxas de crescimento altas, potenciando o sucesso da venda do produto inovador.

⁴ Vide conclusões do estudo de mercado, subcapítulo 1.2.1

Neste aspecto identificou-se como áreas prioritárias de inquirição modelos de negócio, como por exemplo, empresas de produção de moldes metálicos, dada a sua taxa de crescimento e significância da força exportadora para a economia portuguesa.⁵ Face aos dados existentes em termos de rendimento médio apresentados na tabela 4 infra foram também identificadas áreas como a indústria extractiva, produção e distribuição de energia, outros sectores, mas principalmente actividade de banca e seguros como áreas onde o potencial de mercado será mais aliciante.

Ano 2010	Empresas	%	Rendimento Médio
Agricultura, Produção Animal, Caça, Floresta, Pesca	4.754	0,42%	5.947,00
Indústrias extractivas	1.321	0,12%	124.667,50
Indústrias transformadoras	74.081	6,47%	52.132,20
Produção e distribuição de electricidade, gás e água	1.799	0,16%	789.623,10
Construção	106.710	9,33%	11.965,90
Comércio por grosso e a retalho,...	255.623	22,34%	36.230,80
Alojamento e restauração	85.205	7,45%	-9.878,10
Transportes e armazenagem	24.194	2,11%	-7.766,40
Actividades de Informação e comunicação			62.035,50
Actividades Financeiras e de Seguros			3.904.149,10
Actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas			2.237,50
Actividades de Consultoria Científica e Técnica			92.441,60
Actividades Administrativas e Serviços de Apoio			26.790,90
Educação	64.401	5,63%	6.034,20
Saúde humana e apoio social	81.848	7,15%	-3.132,30
Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas			-9.311,10
Outras Actividades de Serviços			-2.352,10
Outros sectores	444.214	38,82%	757.655,70
Total	1.144.150	100,00%	101.618,20

Tabela 4: Nº de empresas e rendimentos médios por sector.

Fonte: Adaptado de www.pordata.pt, retirado em 30/03/2013.

O foco na zona centro que se poderá estender Lisboa augura uma boa aposta, visto incluir-se nesta área mais de 50% das empresas existentes a nível nacional, conforme se pode verificar na figura 5.

⁵ in Revista AICEP 2012, consultado a 23/11/2013 em http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/informacao_portugal/PerfilPortugal/?Page=35

4.1 - Empresas e Pessoal ao serviço por regiões NUTS II, 2009				
Regiões NUTS II	Empresas		Pessoal ao serviço	
	2009	Tx. var. 2008/09 (%)	2009	Tx. var. 2008/09 (%)
Portugal	1 060 906	-3,2	3 717 920	-3,7
Norte	342 044	-3,9	1 222 869	-4,0
Centro	229 099	-3,6	681 845	-3,9
Lisboa	324 872	-2,7	1 341 905	-3,1
Alentejo	65 412	-3,1	170 962	-5,1
Algarve	57 821	-2,9	155 039	-5,7
R.A. Açores	19 803	-1,0	64 796	0,5
R.A. Madeira	21 855	-0,1	80 504	-3,9

Fig. 5: Número de empresas por localização.

Fonte: Retirado de INE, Empresas em Portugal -

www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=116400401&att_display=n&att_download=y
numero de empresas por distrito em Portugal a 21/10/2013.

Assim e para aferir a aceitação do modelo de negócio proposto, nenhuma actividade ou modelo de negócio será excluído de inquirição à *priori* constituindo uma base alargada que abranja clientes, concorrentes e fornecedores. Para aferição mais rápida e dado ser uma inquirição simples definiu-se o rácio de inquirição que resulte da obtenção de uma quota de mercado máxima para o primeiro ano de 0,1% (tendo em conta que a empresa é uma *start up*) face à quota média das empresas existentes, assim e de acordo com a tabela 5 temos

Empresas de consultoria na área a atingir: $21.481 + 44.832 = 66.313$

Total de empresas existentes na área a atingir: $241.272 + 325.541 = 566.813$

Rácio de quota de mercado média: $66.313 / (566.813 - 66.313) = 13,25\%$

Meta a atingir $13,25\% \times 0,1\% = 0,01\%$.

	NUTS II		Nº Empresas a Inquirir		Total
	Centro	Lisboa	Centro	Lisboa	
Pesca	988	766	0	0	0
Indústrias extractivas	472	115	0	0	0
Indústrias transformadoras	17.596	11.977	2	1	3
Energia	156	284	0	0	0
Água	319	269	0	0	0
Construção	28.522	21.871	3	2	5
Comércio	58.547	62.988	6	6	12
Transporte e armazenagem	5.452	7.356	1	1	2
Alojamento, restauração e similares	18.106	21.244	2	2	4
Actividade de Informação e comunicação	2.130	7.421	0	1	1
Actividades imobiliárias	4.553	10.908	0	1	1
Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	21.481	44.832	2	4	6
Actividades administrativas e dos serviços de apoio	24.507	54.408	2	5	7
Educação	13.799	15.752	1	2	3
Actividades de saúde humana e apoio social	15.542	28.648	2	3	5
Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	4.955	12.556	0	1	1
Outras actividades de serviços	11.235	19.759	1	2	3
Total	241.272	325.541	22	31	53
Empresas Financeiras e de Seguros			3	4	60

Tabela 5: Nº de empresas a inquirir por sector.

Fonte: Dados extraídos de www.pordata.pt em 30/03/2013.

Após aplicação do rácio identificou-se o objectivo de inquirição conforme quadro supra, sendo que à falta da quantificação das empresas na área financeira e de seguros se definiu um total de 60 entrevistas, realizando as entrevistas em falta precisamente nesta área.

Para orientação da entrevista foi efectuado um guião de entrevista, apresentado em anexo 1, através do qual se irá reger todo o processo e que tem como objectivo aferir o grau de aceitação do projecto em termos globais e de consumo.

Este guião servirá de base para a pesquisa deste projecto ao mesmo tempo que promove uma base de dados de potenciais clientes justificativa dos valores de vendas alcançados no plano de negócios.

Foram ainda definidos os objectivos para o guião de entrevista, conforme tabela 6:

Fase	Questões	Objectivos
1. Conhecer a empresa	Qual o nível decisório do entrevistado? Qual a formação académica? Qual o nível estrutural da cadeia valor? Usa contabilidade interna ou externa e se externa que preço paga?	Com quem estamos a falar. Aferir conhecimentos teóricos. Que dificuldades poderá ter. Potencialidade para angariação.
2. Aferir as necessidades de controlo	A produção é padronizada? Possui algum tipo de Controlo Gestão? Que Softwares e Integração?	Aferir tipo de cliente. Que sistemas e potenciais melhorias. Aferir falhas a colmatar.
3. Apresentar Projecto	Perspectiva utilizar serviços U.IN? Qual o grau de utilidade do projecto? Disposição para trocar de fornecedor?	Aferir potencialidade de angariação. Aferir potencialidade de mercado. Grau de dependência do sistema actual.
4. Conclusão	Qual o preço a pagar? Que grau de adaptabilidade pretende? Outros serviços a Contratar?	Negociação Inicial. Tempo a despende. Estratégias de redução de preço.

Tabela 6: Objectivos para o guião de entrevista.

Nos questionários a efectuar a empresas concorrentes (identificados na linha actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares da tabela 5), será objectivo aferir o grau de aceitação de mais um *player* no mercado e qual a estrutura técnica dos mesmos, aferindo deste modo a possibilidade de integração horizontal ou cópia do modelo de negócio. Nestes casos é necessário dobrar os cuidados para não passar informação que possa potenciar espionagem ou interesse prévio no negócio.

Finalmente irá ser proposto aos inquiridos que validem o modelo de negócio apresentado de acordo com o Modelo de Canvas definido por Osterwalder e Pigneur (2011). Assim, e de acordo com a ideia inicial o modelo de negócio da U.In foi criado da seguinte forma:

Modelo de Canvas para a U.In: Versão 1

8. Principais Parceiros 8.1. Contabilidade: Interna OED 8.2. Software: InCentea (SAP); Trigénus (Primavera, PHC) Acompanhamento programador interno	7. Actividades Chave 7.1. Análise cadeia de valor. 7.2. Percepção das dificuldades latentes através do estudo das necessidades dos utilizadores em conformidade com os objectivos da gestão. 7.3. Criação de sistemas de controlo automáticos. 7.4. Construção da tabela de rácios financeiros (de controlo e financeiros), com identificação criteriosa dos dados a que lhe dão origem 7.5. Teste do modelo e sua integração com o <i>software</i> . 7.6. Formação dos utilizadores 7.7. Integração total com a aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> .	2. Propostas de Valor 2.1. Serviço inovador completamente adaptado às necessidades de cada empresa independentemente do sector de actividade. 2.2. Consultores de topo com visão integradora de cada modelo de negócio como sendo único. 2.3. Redução de custos das empresas clientes através da adaptação inicial do software ao invés da aquisição de um já existente e posteriores desenvolvimentos adicionais.	4. Relacionamentos 4.1. Relação próxima e integradora ao perceber os objectivos dos gestores e as dificuldades dos utilizadores, integrando um sistema que permita aos utilizadores minimizar a complexidade dos dados a fornecer ao mesmo tempo que permite aos gestores analisar todos os dados para melhor decisão. 4.2. Descontos por formalização contrato, enomendas para grupo, pagamento antecipado, ou troca de serviços	1. Clientes 1.1. Empresas cujo escopo e tipo de produto não permitem uma produção padronizada, nomeadamente empresas de construção e áreas associadas, empresas de transformação de produtos não padronizados (exemplo: área dos moldes), empresas de transportes, empresas de prestação de serviços, empresas financeiras, banca e de seguros.
	6. Recursos Chave 6.1. Consultores com conhecimentos e visão que permite a adaptabilidade a qualquer situação.		3. Canais 3.1. Escritório em Embra, Marinha Grande, uma excelente localização, podendo alcançar uma área tão vasta que vai de Lisboa a Aveiro. 3.2. Visita aos potenciais clientes por parte dos consultores. 3.3. <i>Webplacing</i> , com a criação de uma página <i>web</i> e no <i>facebook</i> para divulgar os serviços oferecidos e os trabalhos realizados.	
9. Estrutura de Custos 9.1. Mensalidades com fornecedores <i>software</i> (6000€/ano). 9.2. Horas de desenvolvimento e programação (23800€/ano). 9.3. Aluguer (12000€/ano). 9.4. Custos pessoal (89000€/ano). 9.5. Veiculos Automóveis (37500€). 9.6. Patente marca (10000€).			5. Receitas 5.1. Serviços de desenvolvimento e adaptação da análise financeira e controlo de gestão (AA&C) -119000€/ano. 5.2. Serviço de análise financeira e contabilidade geral (11500€/ano).	

Tabela 7: Modelo de Canvas da U.In proposto a inquérito.

1.2.1 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE DADOS

Após *términus* da fase de inquirição foi possível analisar e apresentar o resumo dos resultados que neste subcapítulo se discriminam.

Tal como anteriormente descrito o mesmo tem um carácter meramente qualitativo, não pretendendo medir exactamente o grau de sucesso do negócio apresentado, mas sim o grau de aceitação da ideia e as possibilidades do mesmo singrar, corrigindo os eventuais defeitos idealizados em consonância com a realidade do mercado.

Assim, e após 135 tentativas atingiu-se o objectivo proposto de 60 inquiridos, 17 dos quais por entrevista pessoal e 43 por entrevista telefónica a directores (45%) e administrativos (55%) cumprindo os objectivos fixados na tabela 5. Quanto ao grau académico desses mesmos entrevistados diverge bastante, existindo ainda 40% dos entrevistados sem formação superior, conforme se pode constatar no gráfico seguinte:

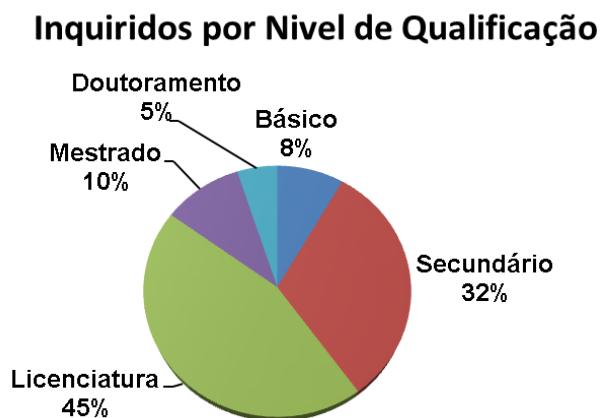


Fig. 6: Inquirido: Inquiridos por nível de qualificação.

Feito o enquadramento dos inquiridos passamos à definição das empresas inquiridas, sendo que em termos de área de negócio e quantidades a mesma cumpre os objectivos definidos na tabela 5.

O primeiro objectivo foi perceber a estruturação da cadeia de valor da empresa inquirida, para tal foram alitradas as seguintes questões: o tipo de cliente (se fornece directa ou indirectamente ao cliente), o tipo de fluxo produtivo (se mais simples ou mais complexo), o tipo de produção (se produz produtos padronizados ou

não), e o tipo de tempo (se trabalha em modo contínuo ou se as encomendas são efectuadas *just-in-time*). Concluiu-se que a maioria das empresas entrevistadas fornece directamente ao cliente (73%), e operam sob um fluxo simples (73%) preferindo ainda muitas vezes subcontratar quando os trabalhos exigem um certo grau de complexidade, que existe um equilíbrio entre empresas de produção padronizada (45%) e de produção não padronizada (55%), e a base da orçamentação e produção *just-in-time* tem um ligeiro ascendente sobre a produção contínua (58%-42%).

Para aferir do grau de enquadramento da contabilidade e controlo de gestão no presente projecto de empreendedorismo foi questionado sobre o tipo de contabilidade (se interna ou externa), o grau de dependência dessa mesma contabilidade, e a existência ou não de consultorias similares ou de alguma forma de controlo de gestão na empresa. Para a amostra em causa, existe um equilíbrio entre as empresas que tem contabilidade interna vs as que tem contabilidade externa (48%-52%). Em relação à dependência existe uma situação bastante preocupante uma vez que 50% das empresas indicam essa dependência como “total”, além de que se verificou que quanto maior a empresa maior é a utilização de contabilidade interna dados os custos associados, conforme se pode verificar no gráfico seguinte:

Dependência face à Contabilidade Actual

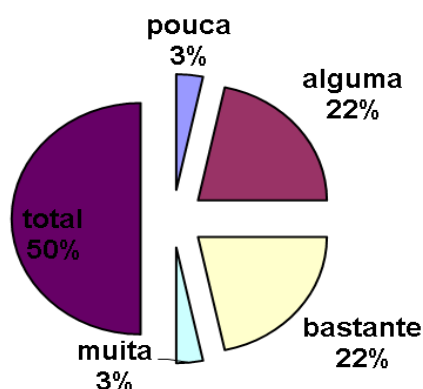


Fig. 7: Inquérito: Grau de dependência face à contabilidade actual.

Quanto à existência de consultorias similares anteriores ou de alguma forma de controlo de gestão interno na empresa, as empresas inquiridas subdividem-se com cerca de metade a afirmar que sim e outra metade a declarar que não, em ambos os casos.

Questionou-se ainda nos casos em que havia controlo de gestão qual o seu grau de profundidade com apenas 40% dos inquiridos a demonstrarem a existência de um controlo de gestão total e integrado, sendo que os restantes utilizam maioritariamente sistemas manuais ou semiautomáticos.

Para aferição da diversidade de *software* existente, de modo a focar a empresa naqueles que são mais utilizados no mercado, verificou-se apesar de tudo um padrão nas empresas inquiridas e que se pode verificar na fig. 8 infra:

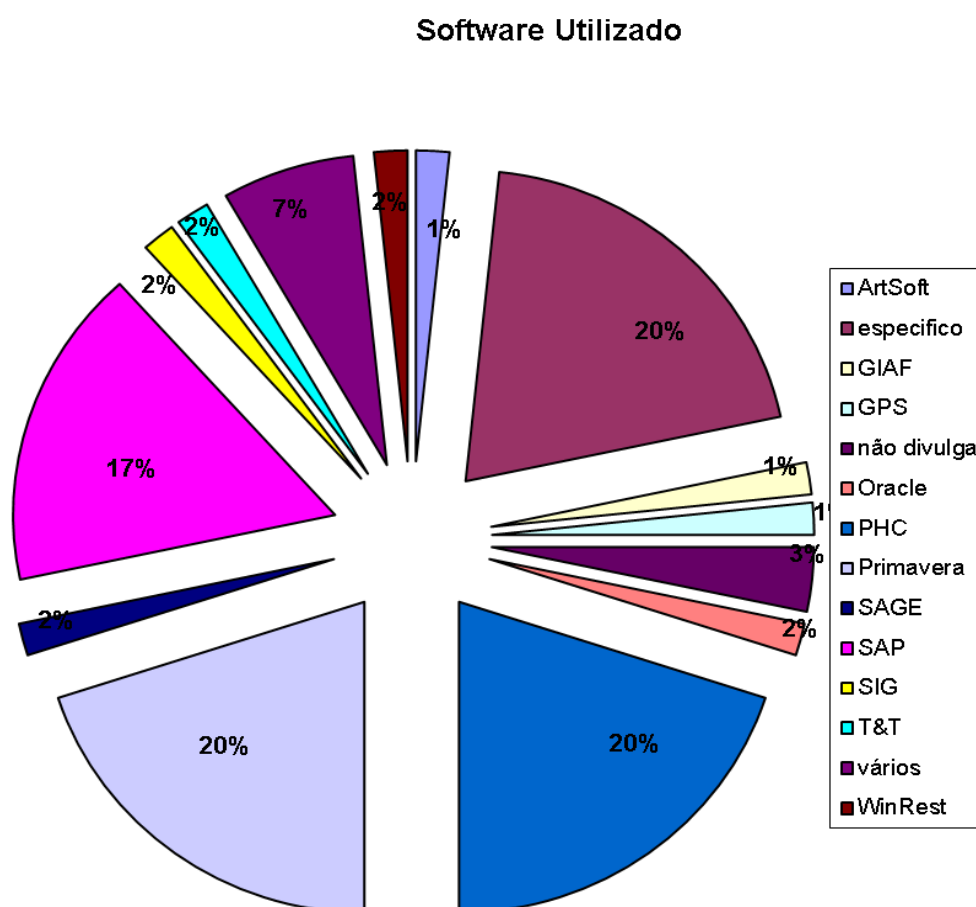


Fig. 8: Inquérito: Tipos de *software* utilizado nas empresas.

Sabendo que os *software* “específicos” e “vários” foram respondidos por empresas cujo nível de utilização do controlo de gestão está já avançada e implementada, verifica-se que tal como definido no Modelo Canvas inicial (*vide* tabela 7) os grandes sistemas utilizados nas empresas e que dominam o mercado nacional são o PHC, o Primavera e o SAP.

Enquadradas as necessidades do mercado, partiu-se para a aferição da qualidade da ideia apresentada por parte dos inquiridos, utilizando para isso escalas de Likert⁶ de forma a facilitar o processo de inquérito. Assim e para avaliação da ideia no global face ao seu interesse para ao mercado obteve-se o seguinte resultado:

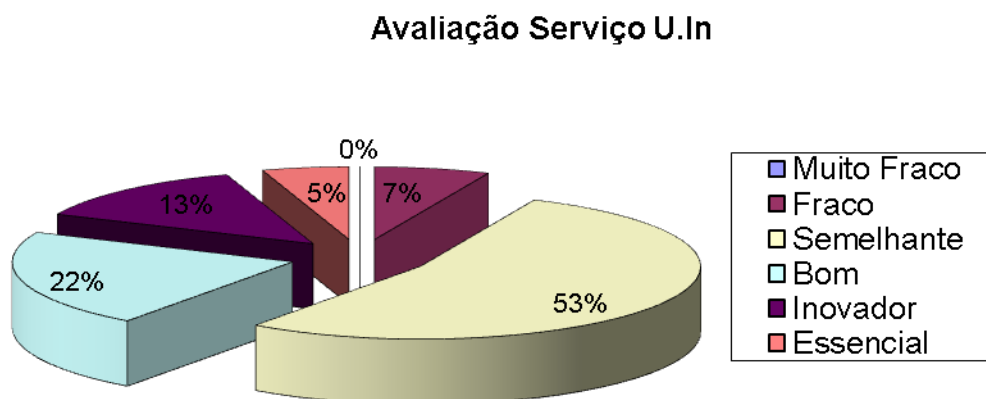


Fig. 9: Inquérito: Avaliação global da ideia apresentada.

Este resultado é um pouco preocupante dado a maioria das opiniões convergirem para a existência de serviços similares já implementados no mercado. No entanto 40% indicam nota positiva para o negócio, não existe qualquer resposta “muito fraco” e apenas 7% respostas de fraco, conferem algum optimismo.

Posteriormente partiu-se para a análise de cada um dos itens do trabalho a efectuar pela empresa, solicitando-se a avaliação de cada um deles de 1 a 5, obtendo-se os seguintes resultados médios:

Item Avaliado	Média Global	Resultado
Adaptive Analysis & Controlling ®	3,366666667	Bom
Interesse para o sector	3,05	Interessante
Grau de Inovação	3,316666667	Inovador
Preço (1-barato, 5-car)	3,466666667	Médio (+)
Complementaridade	4,05	Muito Bom
Serviços Gerais	2,033333333	Fraco
Disponibilidade para Troca	1,8	Pouca
Individual/Conjunto	3,766666667	Conjunto
Preço	2,783333333	Médio (-)

Tabela 8: Inquérito: Avaliação por itens dos serviços U.In.

⁶ Consultado em Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. New York: Archives of Psychology, R.S. Woodworth Editor.

Debateu-se também qual a maior qualidade que as empresas apreciam neste tipo de serviços/empresas, sendo que a resposta “resultados” foi a mais ouvida, com 72% dos inquiridos a mencioná-la.

Um dos objectivos, embora secundário, do projecto seria aferir da possibilidade de aquisição de uma consultoria deste tipo para as empresas, onde apenas 14 empresas (23%) afirmaram ter condições financeiras e pretender implementar um sistema de controlo de gestão. Adicionalmente, estas empresas apreciaram a forma com a U.In propõe a consultoria pelo que se dispuseram a fazer parte deste projecto de empreendedorismo como clientes⁷.

Importava esclarecer que praticamente por unanimidade (93%), estas empresas tentariam renegociar o preço, através do pagamento por objectivos (38,5%), pagamento antecipado (23%), pagamento por apresentação de resultados (31%) ou pagamento por troca de serviços (7,5%). Quanto ao perfil de compra, pelo menos metade optaria por adquirir o sistema de análise financeira e controlo de gestão adaptado que temos vindo a denominar por *Adaptive Analysis & Controlling*®, já quanto aos outros serviços verifica-se que 36% adquiriam apenas o sistema de controlo de gestão (sem análise integrada), e 14% pretendiam incorporar o *Balanced Scorecard* após as análises e testes ao modelo implementado. Pelos resultados obtidos podemos afirmar que venderíamos apenas 2 serviços “completos”. Nota também para a inexistência de interessados nos serviços de contabilidade.

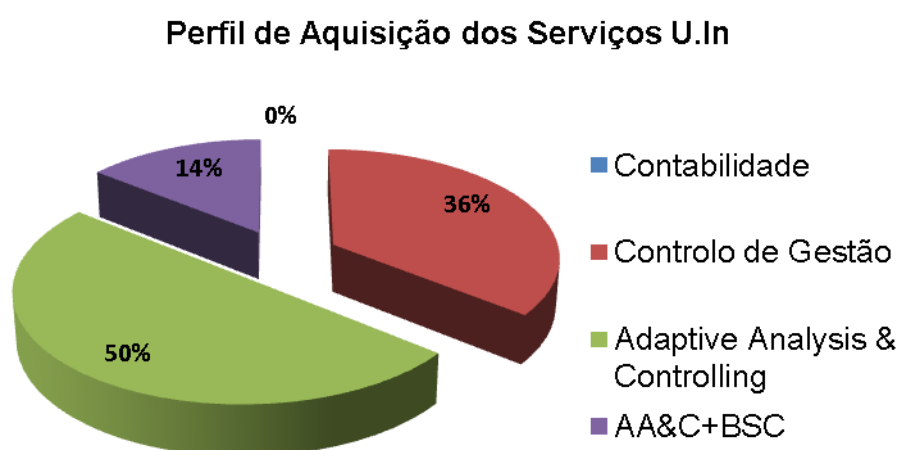


Fig. 10: Inquérito: Perfil de aquisição dos serviços U.In.

⁷ Vide capítulo Plano de Negócios

Quanto às vantagens previstas: desconto pela formalização de contrato de prestação de serviços; desconto pela aquisição do sistema para empresas como fazendo parte integrante de um grupo, ou a aplicação do sistema em diversas filiais da mesma empresa, dada a redução do tempo de pesquisa, desenvolvimento, implementação e formação; e desconto por troca de serviços; verificou-se que 78,5% pretendiam beneficiar do 1º desconto, 64% das empresas interessadas na aquisição pertenciam a um grupo económico, e que 21% trocavam serviços (nomeadamente redução na renda das instalações da U.In, por serviços de contabilidade, ou por seguros automóveis/acidentes trabalho).

Por fim e analisando o porque da não aquisição dos serviços apresentados, confirmou-se que 43,5% já possuíam o respectivo sistema e estavam satisfeitos e 56,5% tinham restrições de ordem financeira ou orçamentais derivadas da crise económica actual. Ao filtrar os questionários efectuados à concorrência (empresas de consultoria) e apesar de a ideia geral ter sido “há sempre lugar para mais um”, foi também constatada a existência de uma preocupação crescente para a correcta orientação do controlo de gestão nas empresas. Sendo que as dificuldades neste âmbito, segundo os inquiridos, começam na falta de formação dos gestores de topo e na desconfiança em efectuar consultorias internas à empresa, passando quase sempre as ideias dos gestores para os programadores, sem ter em consideração as dificuldades e necessidades dos utilizadores, situação que só à *posteriori* é corrigida com desenvolvimentos adicionais que obrigam a custos extraordinários que seriam evitáveis. Também o facto de em grande parte das empresas de preferir desenvolver esta ferramenta internamente através da contratação de um *controller* ou do desenvolvimento de um colaborador interno para estas funções foi referenciado como entrave à implementação da ideia. Estas situações reflectem uma ameaça para este projecto, pois não é possível prestar determinado serviço, se uma das suas condições fundamentais (avaliação dos processos internos das empresas) está posto em causa à partida por uma questão de cultura organizacional determinada pelos gestores.

1.2.2 CONCLUSÕES DA PESQUISA

A principal conclusão a retirar desta pesquisa, para além daquelas que foram sendo enumeradas no ponto anterior, foi a validação do Modelo de Canvas pensado inicialmente (*vide* tabela 7) em confrontação com a opinião do mercado, dada a maior experiência dos inquiridos e a sempre útil discussão prática dos potenciais defeitos de base na ideia construída, o que resultou numa nova versão:












Modelo de Canvas para a U.In: Versão 2				
8.1. Apenas Contabilidade Externa em acordo com a estrutura já existente. 8.2. Maior ênfase no acompanhamento  8. Principais Parceiros 8.1. Contabilidade: Interna OED 8.2. Software: InCentea (SAP); Trigénus (Primavera, PHC) Acompanhamento programador interno	7. Actividades Chave 7.1. Análise cadeia de valor. 7.2. Percepção das dificuldades latentes através do estudo das necessidades dos utilizadores em conformidade com os objectivos da gestão.  7.3. Criação de sistemas de controlo automáticos. 7.4. Construção da tabela de rácios financeiros (de controlo e financeiros), com identificação criteriosa dos dados a que lhe dão origem 7.5. Teste do modelo e sua integração com o <i>software</i> . 7.6. Formação dos utilizadores 7.7. Integração total com a aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> .	2. Propostas de Valor 2.1. Serviço inovador completamente adaptado às necessidades de cada empresa independentemente do sector de actividade. 2.2. Consultores de topo com visão integradora de cada modelo de negócio como sendo único. 2.3. Redução de custos das empresas clientes através da adaptação inicial do <i>software</i> ao invés da aquisição de um já existente e posteriores desenvolvimentos adicionais. 	4. Relacionamentos 4.1. Relação próxima e integradora ao perceber os objectivos dos gestores e as dificuldades dos utilizadores, integrando um sistema que permita aos utilizadores minimizar a complexidade dos dados a fornecer ao mesmo tempo que permite aos gestores analisar todos os dados para melhor decisão.  4.2. Descontos por formalização contrato, encomendas para grupo, pagamento antecipado, ou troca de serviços 	1.1. Foco em médias empresas em sectores em crescimento. Retirar empresas construtoras e grande banca.  1. Clientes 1.1. Empresas cujo escopo e tipo de produto não permitem uma produção padronizada, nomeadamente empresas de construção e áreas associadas, empresas de transformação de produtos não padronizados (exemplo: área dos moldes), empresas de transportes, empresas de prestação de serviços, empresas financeiras, banca e de seguros.
	6. Recursos Chave 6.1. Consultores com conhecimentos e visão que permite a adaptabilidade a qualquer situação. 		3. Canais 3.1. Escritório em Embra, Marinha Grande, uma excelente localização, podendo alcançar uma área tão vasta que vai de Lisboa a Aveiro. 3.2. Visita aos potenciais clientes por parte dos consultores. 3.3. <i>Webplacing</i> , com a criação de uma página <i>web</i> e no <i>facebook</i> para divulgar os serviços oferecidos e os trabalhos realizados. 	5.1. Aumentar o preço, mas em consequência diminui os clientes. 5.2. Retirar a contabilidade. 
9.2. Menos horas de desenvolvimento e programação graças a maior acompanhamento. 9.3. Menos pessoal (retirar contabilidade) mas mais bem pago.		5. Receitas 5.1. Serviços de desenvolvimento e adaptação da análise financeira e controlo de gestão (AA&C) - 119000€/ano  5.2. Serviços de análise financeira e contabilidade geral. (11500€/ano)		
9. Estrutura de Custos 9.1. Mensalidades com fornecedores <i>software</i> (6000€/ano). 9.2. Horas de desenvolvimento e programação (23800€/ano) 9.3. Aluguer (12000€/ano). 9.4. Custos pessoal (89000€/ano) . 9.5. Veículos Automóveis (37500€) . 9.6. Patente marca (10000€). 				

Tabela 9: Modelo de Canvas da U.In aprovado pelo mercado.

As alterações supra identificadas resultam das situações evidenciadas pelos inquiridos cuja ideia deveria ser modelizada em função das necessidades e

Gestão Financeira Adaptada a Empresas de Produção Não Padronizada

características do mercado português. Destaque para a validação da maioria dos pontos evidenciados no Modelo de Canvas, nomeadamente no que toca à proposta de valor, canais, relacionamentos, recursos chave e actividades chave.

Já no que toca aos clientes foi repetidamente indicado que apesar de ser objectivo incluir uma franja alargada do mercado, potenciando o sucesso do projecto, a ideia deveria focar-se em médias empresas em sectores em crescimento. Esta indicação vai ao encontro das intenções do projecto e das conclusões da análise dos inquéritos, pois na sua grande maioria as pequenas empresas não têm capacidade financeira para adquirir o serviço proposto e as grandes empresas já têm na sua grande maioria sistemas de controlo de gestão mais ou menos adaptados e integrados. Esta proposta foi portanto considerada para efeitos de construção do plano de negócios.

Em termos de receitas e gorada a possibilidade de enquadrar a contabilidade financeira e de gestão, a primeira foi eliminada, propondo-se que esta integração seja feita com os parceiros actuais de cada empresa em termos de contabilidade financeira. Também o preço foi alvo de referência dadas as qualidades adicionais do serviços referida pela nota dada à complementaridade do projecto (*vide* tabela 8). Com esta opção foi necessária a readaptação do projecto com a diminuição dos possíveis clientes provocada pelo aumento do preço.

Ainda nos principais parceiros, foi também readaptada a questão da existência da contabilidade interna, passando a existir apenas a parceria com a OED, Lda. para troca de serviços entre contabilidade da U.In e de parceiros eventuais com serviços de consultoria de análise e adaptação do controlo de gestão a clientes da OED. Também em termos de *software* foi identificada a necessidade maior acompanhamento em termos de programação que irá reduzir a dependência de subcontratação, e uma vez que existem no seio da empresa conhecimentos vastos de programação fará todo o sentido. Programando mais internamente reduzir-se-á os custos e o tempo despendido com esta tarefa.

Finalmente na estrutura de custos foram identificadas a já descrita alta taxa de subcontratação em programação, a possibilidade de existir menos pessoal e mais bem pago através da não efectuação da contabilidade interna e a necessidade de diminuir os gastos com investimentos em activos fixos, nomeadamente com a aquisição dos veículos automóveis.

CAPITULO II – O PLANO DE NEGÓCIOS

O presente plano de negócios foi elaborado consoante a versão 2 do Modelo de Canvas apresentado na tabela 9, ou seja, já devidamente adaptado às conclusões obtidas na pesquisa de mercado.

2.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A U.In Consultoria e Gestão, Lda. surge da lacuna identificada ao nível do controlo de gestão em empresas de produção não padronizada e do sector dos serviços. Pretendemos também proporcionar uma análise financeira realista, evitando o eventual enfiamento dos indicadores calculados numa base contabilística.

A visão é o estabelecimento da empresa como um referencial ao nível da consultoria nacional e com projecção internacional será o expoente máximo.

A U.In perpetrará a missão de oferecer aos seus clientes um serviço de qualidade, reconhecido e de utilidade inigualável para as decisões empresariais, modelizando uma estrutura de planeamento, controlo, análise e gestão operacionais adaptável.

Contaremos com uma equipa mista composta por elementos com experiência em áreas distintas, criando uma equipa multidisciplinar capaz de abranger todas as áreas de conhecimento exigidas para uma empresa consultora.

A U.In focar-se-á num nicho de mercado bastante alargado e com grande margem de progressão face ao peso destes sectores na economia nacional. A inovação e a equipa de gestão apresentada serão a grande arma apesar dos riscos de cópia, falta de financiamento ou integração a montante que a empresa poderá sofrer.

Iniciaremos as operações na área do distrito de Leiria, sem perder de vista o alargamento para os distritos limítrofes de Coimbra, Santarém, Lisboa e Aveiro.

Inicialmente a opção recairá sobre a venda directa, visitas a clientes e utilização da rede de contactos pessoal, progressivamente o esforço diminuirá e a estratégia *push* terá maior impacto através da publicitação em canais *Web* e do “passa palavra”.

A sede será instalada no Centro de Negócios MAPER, na Estrada Nacional 242, localidade de Embra, freguesia de Marinha Grande. A meio caminho entre Leiria e Marinha Grande, este local permite-nos abranger grande parte do mercado alvo.

As previsões apontam para resultados negativos nos primeiros anos fruto dos investimentos a efectuar, mas cujo retorno se espera em 3,95 anos, com uma TIR de 52,65 %, alcançando previsionalmente um EBITDA/VN de 32,05% na maturidade.

2.2 HISTÓRIA DA EMPRESA

A empresa surgiu da vontade intrínseca dos seus fundadores em estabelecer-se por conta própria, conquistando o mercado e potenciando os rendimentos através de um investimento rentável e de utilidade prática inigualável.

As mais-valias individuais de cada elemento, originadas de conhecimentos empíricos nas mais diversas áreas de gestão, tornam o conjunto mais homogéneo e capaz de aconselhar os seus clientes de uma forma completa e correcta, potenciando o estabelecimento de uma empresa forte e reconhecida.

Deste modo, dadas as características dos promotores e do seu excepcional relacionamento interpessoal, o ideal da empresa reger-se-á pelo estabelecimento de uma força consultora de renome nacional e com dimensão internacional. Para isso estabelecemos o nome da empresa e da marca em Inglês incluindo já a possibilidade do crescimento da marca internacionalmente.

U.In (*You In* = Tu cá dentro, que também se poderá ler *Win* = Ganhar) pretende transmitir a ideia de que as decisões são tomadas pelo cliente e que a empresa apresentará as melhores soluções para que o cliente ganhe em termos operacionais e estratégicos, minimizando os custos de controlo e aumentando a eficácia das análises, o planeamento e o tempo de decisão dos gestores e administradores das empresas que recorram aos nossos serviços.

Quanto ao nome do serviço *Adaptive Analysis & Controlling®* (análise e controlo de gestão adaptados) que tem como diminutivo AA&C recorda-nos os tradicionais adaptadores de corrente eléctrica tão necessários sabendo que este é um dos casos prementes de não padronização

É missão da empresa apresentar sempre a relação de benefício/custo de cada decisão, apresentando aquela que no entender dos técnicos será a aplicável tendo em conta as condicionantes apresentadas, deixando sempre ao critério dos clientes a decisão final.

Primaremos pela qualidade e oferta de mais-valias competitivas para os nossos clientes, sem interferir com as decisões estratégicas da responsabilidade de cada decisor, pois a empresa não pretende substituir-se aos mesmos mas sim apoiá-los e aconselhá-los da melhor forma possível.

A ideia inovadora identificada, maturada e desenvolvida pelos promotores, cuja experiência profissional conta já com várias tarefas nas diversas áreas de negócio a desenvolver e que em conjunto se tornam uma vantagem competitiva, formam uma equipa de trabalho completa e capaz de aconselhar e desenvolver sistemas que constituam uma mais-valia para as empresas cliente.

Para este projecto organizou-se uma equipa multidisciplinar em função dos conhecimentos de cada elemento capaz de superar o desafio a que a U.In se propõem, composta por:

- Gerência:

Rui Jorge da Costa Mateus Ferreira, 43 anos

Experiência: Mais de 20 anos de conhecimento do mercado, em cargos como chefe de vendas, formador ou analista financeiro em empresas como a Johnson, Warner Lambert/Pfizer, Cadbury/Adams, PriceWaterCoopers. Um empreendedor nato que tem por mais-valia uma grande aptidão para relações humanas.

Educação: Licenciado em Gestão pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria entre outras formações de grande utilidade para o negócio.

Objectivo: Angariar clientes, criar sinergias, formar interna e externamente os utilizadores dos sistemas desenvolvidos pela U.In, recrutamento de colaboradores. Em termos operacionais actuará ainda na área da estruturação da cadeia de valor e na análise financeira dos clientes.

Jorge Manuel Ferreira Silva, 29 anos

Experiência: Ao longo dos últimos 10 anos teve diversos desafios que lhe proporcionaram identificar a necessidade do mercado que deu origem à ideia inovadora que ora se apresenta. Ao desenvolver a sua actividade profissional em empresas do sector dos serviços e de produção não padronizada, foi capaz de identificar, desenvolver e implementar ferramentas adaptadas a cada situação.

Educação: Mestrando em Gestão Financeira no Instituto Superior de Gestão; Licenciado em Gestão pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria; Curso Tecnológico de Informática.

Objectivo: Analisar e implementar o *Adaptive Analysis & Controlling ®* na empresa e seus clientes, gerir e controlar todas as operações financeiras internas. Principal responsável pela operacionalização dos sistemas de controlo.

- Colaboradores:

Cristiana Costa, 24 anos, Mestre em Gestão na Universidade de Aveiro e autora da tese “Balanced Scorecard: Erros e Dificuldades de Implementação.” Experiência na área do marketing e como consultora na PriceWaterCoopers no México. Principal responsável pela operacionalização das áreas de marketing e de criação do modelo de avaliação *Balanced Scorecard* na empresa e nos clientes.

Erica Gomes, 23 anos Licenciada em gestão pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, com amplos conhecimentos de análise, contabilidade e organização de tarefas. Responsável pelo apoio directo na aplicação do controlo de gestão nas empresas ao gerente Jorge Silva e como apoio à área administrativa e contabilística interna da empresa.

Joaquim Nunes, 53 anos Licenciado em gestão pelo ISLA/Leiria e com profundos conhecimentos na área da banca e seguros, com uma vocação comercial comprovada, portanto um elemento extremamente útil na inserção da empresa no mercado, nomeadamente na negociação com a banca. Responsável pela área comercial da empresa e apoio directo ao gerente Rui Ferreira.

A nova empresa surge não só da vontade empreendedora dos seus elementos, como da confiança em que a inovação apresentada potenciará uma vantagem competitiva inigualável no mercado, sendo preferível mantê-la em posse dos verdadeiros criadores potenciando rendimentos para os mesmos.

A experiência acumulada e complementaridade do grupo de trabalho inicial é uma mais-valia inequívoca que certamente contribuirá para o sucesso do projecto, todos eles com experiência em funções de gestão, no entanto cada um mais focado na sua área de actuação.

Externa/Interna	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	Complementaridade dos elementos; Ideia Inovadora no mercado; Satisfação de uma necessidade; Experiência específica de cada elemento;	Falta de Experiência; Contactos Relativamente Escassos; Projecto em Iniciação;
Ameaças	Fuga de Informação; Cópia da Ideia; Patente	Falta de Financiamento; Integração noutras empresas;

Tabela 10: Análise SWOT da U.In.

2.3 MERCADO SUBJACENTE

Para iniciar o estudo do mercado subjacente é necessário analisar cada uma das forças de Porter e qual a sua influência no sucesso potencial da empresa, tal como o ciclo de vida em que cada produto a comercializar se encontra.

Poder Negocial dos Fornecedores: Relativamente baixo em praticamente todas as necessidades de fornecimentos e serviços externos da empresa. Começando pelo mercado imobiliário onde a necessidade de rentabilizar os imóveis é cada vez mais premente e que nos permitiu negociar um preço excelente que não se perspectiva que vá alterar a curto prazo, e mesmo que altere o mercado tem uma extensão que nos permitirá sempre analisar e negociar da melhor forma o melhor preço.

Também os fornecedores de programação de *software*, os advogados, o material de escritório e os seguros estão no mesmo pé, pelo que a crise e a extensão de *players* no mercado permitir-nos-á negociar o melhor preço.

Onde este poder se evidenciará mais fraco será nos combustíveis e comunicações que, apesar da extensão de *players* no mercado, estes sectores são ainda extremamente oligopolistas e tradicionalmente empoladores de preços.

Poder Negocial dos Clientes: Bastante alto dados o número de *players* no mercado da consultoria, no entanto pensamos poder contorná-lo através do estabelecimento da vantagem competitiva associada ao serviço, e através do estabelecimento de descontos especiais por pagamentos antecipados e vantagens grupais (contractos com várias empresas integrado num mesmo trabalho).

Ameaça de Novas Entradas: Relativamente baixa, dada a extensão de *players* no mercado. A concretização do estabelecimento da vantagem competitiva associada ao *Adaptive Analysis & Controlling* ® poderá criar o perigo de integração horizontal por um *player* com maior poder económico-financeiro ou com maior quota de mercado. A possibilidade de cópia por parte dos concorrentes e/ou novos entrantes será devidamente acautelada através do registo internacional da marca e patente relativos ao serviço prestado.

Também a tentativa de desenvolvimento interno por parte dos potenciais clientes destas ferramentas poderá ser um entrave ao estabelecimento da marca, sendo que

para contornar esta situação a U.In far-se-á valer da sua força e abrangência única de conhecimentos dos seus elementos para dissuadir as empresas de necessitar de contratar especialistas em cada uma das áreas que poderão não lhes garantir uma correcta análise e implementação.

Ameaça de Produtos Substitutos: Elevada, pois basta registar uma marca diferente com ligeiras alterações à operacionalidade para se estabelecer no mercado como um produto substituto/complementar ao oferecido pela U.In reduzindo a quota de mercado potencial.

Rivalidade entre Concorrentes: A maior força a contrariar o estabelecimento da U.In, caso não se consiga estabelecer no mercado, dado que a fiabilidade e qualidade demonstrada do serviço em termos práticos será o elemento indiciador da redução desta força concorrencial. Sem o estabelecimento efectivo da empresa e da marca associada incorre-se no perigo da empresa se tornar numa simples consultora condenada a conquistar o mercado através da eficiência de custos, o que se pode traduzir na “morte” da empresa, dadas as margens praticadas e as rendibilidades negativas verificadas em empresas com quotas de mercado relativamente baixas.

Quanto ao ciclo de vida a empresa deparar-se-á com grande margem de progressão dado o crescente interesse pelo controlo de gestão, ao que se pode acrescentar as características únicas do modelo proposto para o mercado.

Sendo Portugal um país essencialmente focado nos serviços, este mercado apresenta-se como aquele em que a quota de mercado poderá ser mais explorada.

O mercado da indústria transformadora não padronizada encontra-se em franco crescimento, sendo este um dos principais responsáveis pelo crescimento das exportações e pela dinamização da economia Portuguesa, com a indústria dos moldes à cabeça.

Esta leitura faz com que o posicionamento de nicho da U.In se torne viável e potencie uma exploração mais profunda da quota de mercado a atingir.

Considerando que praticamente todos os sectores poderão ser alvo de prospecção por parte da U.In, concentrar-nos-emos naqueles que tem maior margem de lucro e com maiores taxas de crescimento, dada a sua maior pré-disposição para investir. No entanto não descuraremos nunca outros sectores de modo a aumentar a quota de mercado tão essencial para o sucesso da empresa.

Assim, aliando o tipo de empresas onde a necessidade foi encontrada às condicionantes supra identificadas, e face à localização geográfica da empresa, a constituição de uma base de dados de possíveis clientes incidirá sobre as empresas localizadas na região centro (distritos de Lisboa, Santarém, Leiria, Coimbra e Aveiro) e será focalizada em empresas de produção não padronizada e com rendimentos acima da média e taxas de crescimento altas como por exemplo empresas financeiras e de seguros.

Face à localização escolhida, as empresas de produção de moldes metálicos afiguram-se como um grande mercado dada a sua taxa de crescimento e força exportadora significativa para Portugal, conjuntamente com as suas necessidades específicas face ao facto da produção não ser padronizada.

Já as indústrias extractivas, de produção de bens energéticos, e de outros sectores identificadas na tabela 4 como tendo rendimentos acima da média terão de ser estudadas face à padronização ou não da sua actividade.

Para o presente projecto, e uma vez que o estudo de mercado foi previamente efectuado e já devidamente descrito em subcapítulo próprio, o plano de negócios encontra-se devidamente adaptado a esse mesmo estudo de mercado.

Deste modo, importa atender aos factores macroeconómicos do país e respectivo enquadramento no sector, facto essencial para a real verificação das possibilidades do negócio.

Análise Política: Apesar de todas as convulsões e revoluções existentes na história portuguesa, a democratização e a integração na união europeia trouxe estabilidade suficiente que permite minimizar a possibilidade de novo regime ditatorial. Também a rotatividade da governação em torno do bloco central (Partido Socialista – Partido Social Democrata) traz a estabilidade necessária para a potencialização da boa imagem internacional. Apesar das medidas restritivas que influenciam maioritariamente o ambiente económico, não é credível que Portugal extreme as suas posições para pontos onde o risco político seria bem mais gravoso.

Análise Económica: A recente crise económica internacional que teve repercussões últimas na terceira visita do Fundo Monetário Internacional (desta vez com a companhia da União Europeia e do Banco Central Europeu) a Portugal traz um factor de inconstância, aliado às sucessivas quedas em falência técnica do país. Apesar de nas avaliações e quando Portugal se encontra sob assistência técnica internacional se revelar sempre um “bom aluno” cumprindo com as imposições decretadas, existe sempre o risco de voltar a cair no mesmo erro.

A moeda única veio beneficiar o sistema económico português, no entanto a sua excessiva valorização face aquilo que Portugal necessitaria neste momento torna a recuperação económica bastante difícil dada a dependência face aos países mais poderosos quer em termos de valorização de moeda quer em termos de economia via exportações.

Análise Social: As recentes medidas de austeridade tem originado convulsões sociais nunca antes vistas, com todas as classes a perder rendimentos e a impossibilitar um estilo de vida que até agora era dado como garantido. A classe média tem sido espremida e exterminada, criando uma estrutura de extremos que coloca em perigo a estabilidade e solidariedade sempre tão características do povo português.

Análise Tecnológica: O desenvolvimento constante de novos sistemas e aplicações obriga à constante actualização dos utilizadores e das empresas, dificultando a operacionalização de quem desenvolve e oferece produtos nesta área. No entanto, isto é também uma oportunidade para o surgimento de empresas de ponta que consigam transformar processos manuais em processos automatizados que facilitem os processos a todos os intervenientes.

Posto isto, e apesar dos riscos económicos e sociais e políticos, o carácter tecnológico afigura-se como a grande oportunidade para a U.In se estabelecer, uma vez que se pretende desenvolver sistemas automáticos para empresas que não tenham qualquer sistema ou mesmo existindo o mesmo é efectuado manual ou semiautomaticamente. Tendo em conta que o risco económico trouxe uma preocupação crescente face ao desenvolvimento de sistemas de controlo de gestão nas empresas, conclui-se que as condicionantes trazem vantagem para a ideia.

2.4 A IDEIA E O SEU POSICIONAMENTO NO MERCADO

2.4.1 IDEIA

Ao apostar nos sectores com mais projecção no país, a U.In garante um mercado duradouro e em constante mutação que lhe proporcionará explorar uma quota de mercado abrangente, potenciando o seu crescimento e fixação no mercado.

A aposta premente passa por fazer vencer o *Adaptive Analysis & Controlling ®* primordialmente através da sua aplicação na própria empresa e em clientes já angariados.

Assim teremos um serviço em fase de iniciação, e apesar de os rendimentos médios do sector para empresas do Quartil 1 se verificarem negativos (*vide* tabela 13), a U.In espera que a mais-valia proporcionada pelo serviço proposto transforme a curto prazo a empresa numa empresa acima do Quartil 2, e a longo prazo uma empresa do Quartil 3 mediante expansão e projecção a nível nacional e internacional cuja viabilidade terá de ser estudada em tempo útil.

2.4.2 POSICIONAMENTO

O posicionamento inicial da empresa passará obrigatoriamente por oferta a um nicho de mercado que com a limitação geográfica inerente à iniciação da actividade obriga estes serviços a serem necessariamente adaptados às necessidades específicas do nicho geográfico em que a empresa se insere.

Para o tipo de serviço oferecido será dado enfoque às características adicionais do mesmo, elevando-o a uma fasquia mais alta em termos de preço e qualidade, posicionando a empresa na especialização em diferenciação.

A curto prazo será dada enfase aos critérios geográfico e sectorial, sabendo que a longo prazo se pretende eliminar a restrição geográfica da empresa ao máximo através do estabelecimento de sucursais e/ou aumento da força de analistas.

O facto de o serviço ser apenas exequível para empresas do sector dos serviços e de produção não padronizada torna-o um produto de nicho por excelência, e aqui a diferenciação é única, dado que não existem dois sectores iguais, e mesmo entre empresas do mesmo sector existirão factores que divergirão na construção de um modelo de controlo completamente adaptado.

2.4.3 RECURSOS NECESSÁRIOS

Será necessário arrendar um escritório físico para instalação do local de trabalho e sede física da empresa (espaço já definido) e além dos dois sócios iniciais, será necessário, numa fase inicial, o apoio de mais três pessoas tal como definido no capítulo história da empresa, sendo que subsequentemente serão analisadas outras contratações em consequência do crescimento efectivo da empresa, estando desde já previsto mais um colaborador no quarto ano.

Os recursos informáticos são indispensáveis, e, neste campo serão necessários cinco portáteis para os consultores. *Internet* fixa e telefones estão garantidos na sede da empresa, no entanto telefones e *internet* móveis são recursos importantíssimos quando se prevê uma elevada carga de trabalho fora das instalações da U.In.

Por último, será necessário garantir o funcionamento da parte logística, com a aquisição de pelo menos dois veículos automóveis para visitas a clientes.

2.4.4 CAPACIDADE DE GESTÃO

Embora todos os elementos sejam relativamente novatos na gestão efectiva de um projecto empreendedor, contamos com a experiência e mais-valia de Rui Ferreira neste campo para ajudar e orientar os restantes elementos para a mais rápida integração neste mundo empresarial.

Apesar disto, os elementos possuem vasta experiência laboral e conhecimentos profundos de gestão em empresas públicas e privadas das mais diversas áreas, pelo que a adaptação passará essencialmente pela consciencialização de realizar um projecto pessoal ao invés de um projecto de outrem.

É de concluir que estão reunidas todas as condições para que esta equipa de gestão vingue no mundo empresarial, dado que a vontade e motivação são características comuns e o conhecimento e bom relacionamento mútuo certamente contribuirão para a obtenção de resultados.

2.5 PROJECTO, PRODUTO E IDEIA

2.5.1 O PROJECTO

Relativamente ao estabelecimento operacional da empresa este está facilitado dadas as condições plenas do escritório onde a empresa se instalará, sendo que a fase mais crítica da empresa será o registo efectivo da marca *Adaptive Analysis & Controlling* ®. A constituição da empresa está facilitada pelo Estado através da “Empresa na Hora”.

O registo provisório da marca está assegurado e minimizará o perigo de cópia atempadamente, sendo apenas necessário realizar todo o processo de registo definitivo em tempo útil. Outro ponto crítico do projecto será a angariação dos financiamentos necessários para o mesmo, tendo sido já efectuados os contactos necessários junto de algumas instituições financeiras que permitem à empresa ter alguma segurança na sua real execução.

As maiores dificuldades estarão na execução do serviço propriamente dito, sendo que aqui será mais premente a análise dos pontos críticos e respectivo acautelamento face à disponibilidade dos técnicos em função do número de projectos em curso.

O projecto vem ao encontro das necessidades de empresas que tem dificuldades de implementar um correcto sistema de controlo de gestão que satisfaça as suas múltiplas necessidades.

Por exemplo, nos sectores que pretendemos abranger, é necessário aferir custos por cliente/projecto/produto, não existindo o tradicional centro de custo, ou a secção homogénea, nem será possível aferir coeficientes base/técnicos pois cada produto funciona como um centro de custos.

Apenas nas empresas de produção não padronizada poderia ser implementável um controlo de gestão baseado em secções homogéneas, no entanto as características únicas e específicas de cada produto, obrigam à centralização no produto, mas não podemos esquecer que a departamentalização pode ser também importante.

Assim, e à falta de coeficientes técnicos que nos permitam saber qual o custo base de cada produto, orientar-se-á o centro de custos para o cliente, produto ou ambos conforme a necessidade da empresa cliente, tendo por base a imputação de

matérias-primas, horas homem, horas máquina e gastos gerais de fabrico necessárias para cada produto.

Neste aspecto os gastos gerais de fabrico tornam-se um problema devido aos seu carácter geral e de difícil afectação mesmo no caso da existência de secções homogéneas, pelo que a afectação mensal pela percentagem de horas dedicadas a cada projecto em função das horas totais efectuadas tenderá a ser o critério mais justo e mais coerente.

Os objectivos já atingidos, partem sobretudo do conhecimento empírico que o técnico Jorge Silva possui, tendo inclusive já iniciado alguns projectos neste âmbito, cujos conhecimentos, desenvolvimento e conclusão desses mesmos projectos trará para a empresa, tornando-se estes como os primeiros clientes da U.In. Também outros clientes entretanto angariados na fase de pesquisa de mercado foram incluídos nesta base de dados inicial de clientes, seguidamente apresentamos os trabalhos mais importantes já angariados:

- Voltel, Lda. – Montagem de Circuitos Eléctricos em Obra

Dados: A empresa pretende controlar os custos por obra executada.

- Cartocunha, Lda. – Produção de Cartão e Papel Cartonado

Dados: A empresa opera essencialmente no mercado ibérico produzindo e exportando cartão e papel cartonado. Ao início seria de prever que a implementação de um sistema por secções homogéneas seria o conveniente, no entanto dada a recente evolução neste sector, e o cada vez mais exigente mercado em termos de adaptação da embalagem ao seu produto, levam a crer que também a aferição de custos por lote e de margem por cliente será necessária, necessitando para isso de outros centros de custo que não as tradicionais secções homogéneas.

- Grupo empresarial de Leiria que actua na área dos moldes pretende implementar o sistema de controlo de gestão adaptado em 6 das suas empresas.

Dados: Grupo exportador de moldes de aço para indústria automóvel. Devido à alta padronização e especificação de cada projecto, a empresa pretende implementar um sistema de controlo de custos que permita saber os custos de cada molde e a margem de cada cliente.

- Caixa de Crédito Agrícola Mutuo de Torres Vedras

Dados: Grupo bancário com 16 balcões pretende implementar um sistema de controlo de custos em rede que permita conhecer o binómio de rendibilidade/custos de cada balcão, gestor e por cliente.

Tendo como base as horas trabalhadas em cada projecto, as máquinas e os colaboradores serão as fontes para a constituição dos custos de cada molde que será afecto ao cliente através da encomenda, traduzindo em tempo real a margem do cliente.

Dada a importância e o estabelecimento de contactos já efectuados, torna-se essencial registar a marca *Adaptive Analysis & Controlling ®*, sem esquecer o respectivo processo de patente, protegendo assim a vantagem competitiva da U.In. Após estabelecimento dos objectivos operacionais, estratégicos e de gestão entre a empresa cliente e a U.In é necessário analisar se o sistema de gestão implementado pela empresa poderá ser adaptável às necessidades do sistema a desenvolver, reduzindo custos e aproveitando sinergias.

Neste âmbito a U.In irá estabelecer protocolos com empresas de *software* de forma a potenciar o mercado. Neste aspecto e tal como definido no Modelo de Canvas final, os principais parceiros serão a InCentea (para o *software* SAP) e a Trigénus (para os *software* PHC e Primavera), orientando assim a oferta da U.In para a maioria dos sistemas existentes a nível nacional.

Posteriormente criar-se-ão os mecanismos necessários no *software* para que os centros de custos integrem todas as informações necessárias para a correcta afectação dos mesmos à medida que são lançados no sistema, criando critérios de afectação no caso dos gastos gerais em concordância com a gerência da empresa cliente.

Finalizando, efectuaremos a formação e acompanhamento pós-venda na fase de implementação e controlo inicial para verificação de eventuais erros e esclarecimento de dúvidas aos utilizadores do sistema.

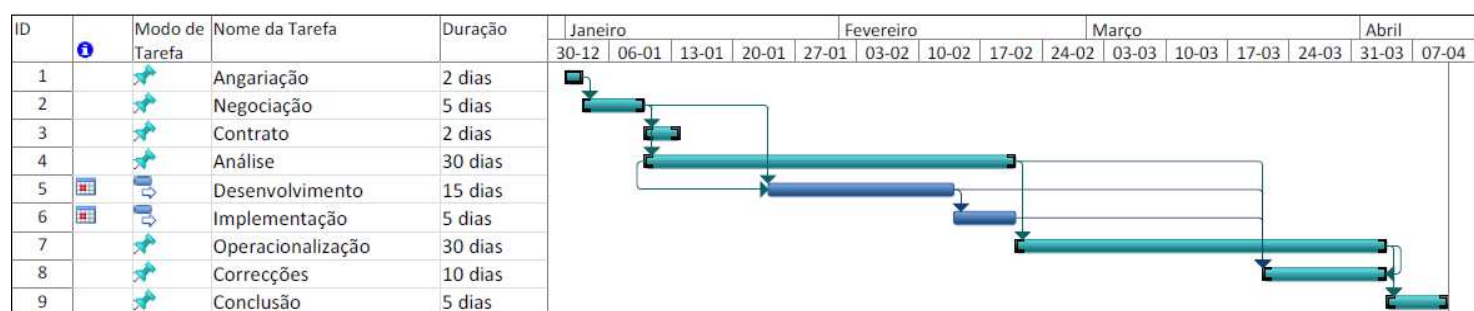


Fig. 11: Exemplo de aplicação de projecto

2.5.2 O PRODUTO

A U.In oferecerá ao mercado um serviço de consultoria em controlo de gestão, análises financeiras e implementação de modelos de avaliação, sendo que a aposta para contornar a rivalidade existente no mercado prende-se com a venda e promoção de um serviço adicional único baseado numa análise ao *core business* da empresa por consultores com conhecimentos e competências firmadas, ao qual denominámos *Adaptive Analysis & Controlling®*.

A ideia é evidenciar a vantagem competitiva da análise financeira dos indicadores de gestão como contributo para um melhor processo decisório em função da eliminação dos riscos fiscais associados à análise financeira aplicada aos indicadores contabilísticos.

Com a base de clientes já angariada, está praticamente garantido que o serviço inovador vingará, bastando para tal a equipa empenhar-se em demonstrar nos trabalhos a desenvolver a mais-valia do serviço.

Após esta fase, o mercado começará a procurar a empresa, surgindo os mais diversos desafios, aos quais pretendemos responder sempre positivamente, controlando e adaptando a empresa ao crescimento esperado, sem esquecer o consequente crescimento da estrutura de custos.

Relativamente aos processos internos, pretendemos subdividir a parte administrativa/comercial da parte técnica, com os colegas Rui Ferreira e Joaquim Nunes a tratar da primeira, enquanto os técnicos Jorge Silva, Cristiana Costa e Érica Gomes farão a parte técnica, com esta última a apoiar administrativamente nos procedimentos internos.

Inicialmente a parte comercial reunirá com o cliente para definir objectivos, pormenores e preços. Esta primeira reunião será essencial para o sucesso da operação, pois posteriormente entrará a parte operacional, onde se iniciará a definição e orientação do orçamento por actividade e horas a efectuar de forma a garantir uma correcta avaliação e margem de lucro da empresa, controlando deste modo a parte comercial.

Posteriormente analisar-se-á a cadeia de valor interna da empresa cliente, em articulação com a aplicação do modelo de controlo de gestão em que o técnico Jorge Silva irá estudar a forma e definições a efectuar para a correcta implementação do sistema de controlo articulando com os programadores subcontratados, para o correcto e rápido desenvolvimento das ferramentas necessárias à sua efectiva implementação.

Depois dos estudos e desenvolvimentos, iniciar-se-á a implementação do respectivo sistema com a aferição de eventuais correcções não determinadas *à priori*.

Por fim a formação dos utilizadores ficará a cargo de Rui Ferreira ou Jorge Silva, este sistema integrativo dos elementos da empresa obriga a reuniões constantes, para que todos os elementos estejam efectivamente preparados para a qualquer momento prestar devidos esclarecimentos aos clientes e utilizadores do sistema. Só assim a empresa será capaz de criar uma estrutura eficiente e capaz de vingar no mercado.

2.5.3 A IDEIA

A ideia assenta na oferta de um serviço inovador, cuja mais-valia se centrará nas pessoas que integram o projecto através da aplicação e congeminção dos conhecimentos de cada um na prossecução do projecto.

As acções a desenvolver por cada um estão devidamente identificadas, e o tempo a despendar em cada projecto dependerá das necessidades que cada cliente demonstrar na aplicação do sistema na sua empresa.

Assim, é essencial que o plano de trabalhos inicial seja bem elaborado de modo a potenciar as horas afectas a cada serviço, e, evitar alterações e sucessivos reajustes de preço que serão sempre indesejáveis face ao aumento de custos para o cliente e consecutivamente a deterioração do nome da empresa face à falha de planeamento adjacente.

É então fulcral que as tarefas estejam subdivididas e que sejam coordenadas, tal como já explicitado ao longo deste plano, de modo a diminuir as possibilidades de erro eventuais.

Em resumo, e conforme fig. 4, a ideia passa por:

- Negociar com o cliente.....Rui Ferreira/Joaquim Nunes;

Serviço Adaptive Analysis & Controlling ®:

- Estudar a cadeia de valor.....Rui Ferreira/Jorge Silva/Cristiana Costa;

- Estudar as ferramentas de controlo de gestão..... Jorge Silva/Erica Gomes;

- Programação.....InCentea/Trigénus (acompanhamento Jorge Silva);

- Definição dos rácios e construir modelo de análise.....Rui Ferreira/Jorge Silva;

- Integração da comparabilidade contabilidade analítica/contabilidade financeira

- Formação.....Rui Ferreira/Jorge Silva;

Serviço Balanced Scorecard:

- Implementação do sistema de avaliação e controlo de rácios.....Cristiana Costa;

De referir que todos os trabalhos efectuados pelos gerentes Rui Ferreira e Jorge Silva deverão ser acompanhados ou dados conhecimento aos técnicos de apoio.

Sabendo que todas as actividades a desenvolver em cada projecto pelos técnicos da U.In são críticas, o plano de trabalho a desenvolver terá as horas e tarefas que cada técnico terá para desenvolver o seu trabalho, servindo de base para o controlo de cada um na sua execução. Sempre que esse tempo seja ultrapassado, dará lugar a um desvio no qual teremos de analisar a sua causa e eventualmente renegociar o preço acordado. Para controlar as horas efectivamente trabalhadas em cada projecto, cada técnico será responsável pela elaboração de uma folha de obra para incluir no trabalho final e que servirá de base para o cálculo real dos custos internos.

No que toca à necessidade de desenvolvimento de *software* existente ou implementação de um novo *software*, discutiremos essas situações em integração com os fornecedores de serviços externos através da subcontratação das empresas já mencionadas. Em cada caso estudaremos a melhor hipótese e aconselharemos os nossos clientes da melhor maneira possível face aos custos a incorrer em cada opção, levando em conta os custos formativos quer do pessoal técnico da U.In quer dos utilizadores da empresa cliente.

Uma vez que iremos trabalhar num modelo de produção *just in time* e que os custos associados à oferta dos nossos serviços serão compostos essencialmente por custos de mão-de-obra directa, ou seja horas de afectação dos colaboradores, não nos será exigido nível de inventário ou matérias-primas, pelo que aos custos de mão-de-obra apenas será necessário garantir a margem suficiente para cobrir os gastos gerais de fabrico (rendas, amortizações, custo de dívida, deslocações, material de escritório, etc...).

2.6 ESTRATÉGIA COMERCIAL

2.6.1 PRODUTO

O produto terá marca registada e patenteada, fruto da vantagem competitiva que o mesmo representa para a empresa. Sendo um produto inovador e de nicho terá uma atenção especial por parte da gerência e colaboradores no sentido da conquista, estabelecimento e posicionamento no mercado.

Iniciaremos o produto com uma estratégia *push*, promovendo-a junto do mercado alvo a curto prazo, esperando que o seu estabelecimento seja rápido e que a estratégia passe a ser *pull* a relativamente curto prazo.

2.6.2 PREÇO

Tendo em conta as horas esperadas despendidas com cada empresa cliente definir-se-á uma tabela de preços consoante a dimensão da empresa, a utilização de produtos U.In e a denominada “Vantagem Grupal”, isto é se existem vários clientes do mesmo grupo empresarial a utilizarem os serviços U.In então a empresa estará em condições de fazer um desconto.

Neste âmbito os descontos da “Vantagem Grupal” serão definidos na ordem dos 3% se existirem 3 a 5 empresas do grupo com contrato com a U.In, na ordem dos 5% se o número de empresas do grupo for de 5 a 10, e 10% se o número de empresas for superior a 10, desde que sejam contratados serviços para as empresas em conjunto. Será sempre efectuado uma projecção orçamental de prazos e horas a despender por cada fase, formando assim o preço base para o estudo e implementação do sistema que será adaptado às necessidades e objectivos da empresa cliente.

Qualquer alteração a esta negociação inicial será alvo de nova orçamentação de modo a cobrir os custos associados à alteração solicitada.

Nº Médio de Horas Mensais		173,33
		Margem 55%
	Custo/hora	a Cobrar
Rui Ferreira	18,68 €	30,00 €
Jorge Silva	18,68 €	30,00 €
Cristiana Costa	19,05 €	30,00 €
Erica Gomes	11,72 €	20,00 €
Joaquim Nunes	11,72 €	20,00 €
Advogado	2,31 €	4,00 €
Software	10,00 €	20,00 €

Adaptive Analysis & Controlling ®		Rui Ferreira		Jorge Silva		Cristiana Costa		Erica Gomes		Joaquim Nunes		Subcontratação	
Fase	Duração (horas)	%	A Facturar	%	A Facturar	%	A Facturar	%	A Facturar	%	A Facturar	%	A Facturar
Angariação	16		0,00 €		0,00 €		0,00 €	20%	64,00 €	20%	64,00 €		0,00 €
Negociação	40	80%	960,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €	20%	160,00 €		0,00 €
Contrato	16	10%	48,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €	100%	64,00 €
Análise Situação	240		0,00 €	80%	5 760,00 €	20%	1 440,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €
Desenvolvimento	120		0,00 €	20%	720,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €	100%	2 400,00 €
Implementação	40		0,00 €	50%	600,00 €	50%	600,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €
Operacionalização	240	10%	720,00 €	10%	720,00 €	10%	720,00 €	10%	480,00 €	10%	480,00 €		0,00 €
Correcções	80		0,00 €	10%	240,00 €	10%	240,00 €		0,00 €		0,00 €	20%	320,00 €
Análise	40	30%	360,00 €	50%	600,00 €	20%	240,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €
Soma		69,6	2 088,00 €	288	8 640,00 €	108	3 240,00 €	27,2	544,00 €	35,2	704,00 €	152	2 784,00 €
TOTAL		680	18 000,00 €										
Preço c/IVA		22 140,00 €											

Tabela 11: Exemplo de formação do preço do serviço.

O preço do serviço diz respeito às análises financeiras e apoio à gestão prestados após a respectiva implementação. Quanto à implementação do sistema, este terá de ser alvo de orçamentação por parte da U.In que terá de estimar as horas despendidas e estabelecer uma margem de comercialização, sem esquecer o grau de complexidade do projecto em causa, ou a necessidade de implementação de um *software* de gestão diferente.

Face ao prazo médio de recebimentos (PMR) do sector, criaremos também descontos para facturas pagas até 30 dias, acumuláveis com a “Vantagem Grupal” na ordem dos 3% a 5% consoante as facturas sejam pagas a 30 dias ou a pronto pagamento.

Existirão também incentivos para a recomendação de clientes novos, isto é, se um cliente existente angariar um cliente novo para a U.In poderá ganhar um desconto especial numa factura, um serviço ou assistência técnica gratuitos ou até uma percentagem da facturação do novo cliente como comissão. Todos estes parâmetros serão definidos mediante negociação com os clientes e fornecedores de modo a potenciar a expansão da empresa, ao mesmo tempo que minimizamos custos de promoção.

2.6.3 PROMOÇÃO

Ao início o canal de promoção será a venda directa, também a promoção da empresa através da *internet* criando uma página *web* e utilizando o *e-mail* como ferramenta de difusão e angariação de novos clientes. Deste modo, a empresa pretende potenciar o crescimento e estabelecimento do nome e marca da empresa.

Progressivamente, esta estratégia *push* será transformada em *pull*, minimizando os custos de promoção iniciais e tomando partido da vantagem competitiva proporcionada pelo seu produto *premium*, o *Adaptive Analysis & Controlling®*.

Assim, a um prazo que pretendemos seja relativamente curto, o “passa palavra” passe a ser o canal de promoção.

Neste momento, a nossa publicidade passará essencialmente pela demonstração de trabalhos bem-sucedidos, sem nunca revelar pormenores, quer das actividades operacionais da U.In, quer as adaptações feitas a cada cliente, teremos obrigatoriamente de nos socorrer destes exemplos para mostrar resultados que promovam a empresa junto a potenciais novos clientes.

2.6.4 PRAÇA

Além das instalações da sede onde as equipas poderão desenvolver o seu trabalho e ao mesmo tempo ser utilizadas como um local de angariação de clientes, este centro logístico é de extrema importância. No entanto os principais canais de distribuição passarão pela venda directa (o que obriga a uma logística de algum grau de dificuldade e investimento iniciais) e pela *internet*.

No caso do *web placing* quer a construção do *site* quer pela pesquisa ou até aquisição de uma base de dados com contactos de potenciais clientes e posterior entrada em contacto quer por *e-mail* quer telefonicamente.

2.7 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Para definir as demonstrações financeiras previsionais ponderamos as expectativas do serviço inovador em função do estudo de mercado e dos rácios apresentados pelo sector das empresas consultoras. Como o modelo de negócio da U.In integra esforço inovador bastante, esperamos uma taxa de crescimento elevada e um posicionamento acima do sector apesar da crise e dos rácios médios apresentados.

	2011	2011	2011	2011	2011	2011
	Número de Empresas	Q1	Q2	Q3	Media Aparada	Valores Médios
RÁCIOS ECONÓMICO-FINANCEIROS						
Liquidez						
Liquidez geral (%)	1.822	83,06	152,03	344,41	264,2	166,89
Liquidez reduzida (%)	1.823	74,62	146,94	339,25	256,26	163,8
Estrutura financeira						
Autonomia financeira (%)	1.941	2,04	31,18	66,15	22,76	37,69
Taxa de endividamento (%)	1.919	100	154,3	329,24	204,72	265,3
Solvabilidade geral (%)	1.853	-1,29	38,49	151,74	108,11	60,5
Cobertura dos ativos não correntes (%)	1.366	69,98	167,17	467,52	360,93	164,04
Financiamento						
Peso do passivo remunerado (%)	1.878	0	0	38,23	18,34	60,45
Custo dos financiamentos obtidos (%)	570	1,84	3,72	6,3	4,31	4,85
Efeito dos juros suportados (%)	1.106	95,3	100	100	94,91	
Rendibilidade						
Rendibilidade dos capitais próprios (%)	1.476	-3,24	7,35	36,82	11,99	-27,81
Rendibilidade do ativo (%)	1.942	-8,73	5,5	20,21	0,59	-7,77
Rendibilidade das vendas (%)	1.643	-4,92	9,1	24,71	3,39	-10,02
VAB em percentagem da produção (%)	1.657	18,9	43,4	62,85	39,54	33,15
EBITDA em percentagem do volume de negócios (%)	1.643	-5,04	8,82	24,83	3,17	-28,3
Necessidades(+) / Recursos(-) de fundo de mane	1.644	-3,05	12,77	39,94	22,81	17,07
Risco						
Grau de alavancagem combinada	1.034	1,62	3,54	9,42	6,84	
Atividade						
Prazo médio de recebimentos (nº dias)	1.628	7,76	71,84	157,47	98,73	114,83
Prazo médio de pagamentos (nº dias)	1.825	0	11,62	74,09	45,74	88,56
Prazo médio de rotação dos inventários (nº dias)	351	0	0	114,9	64,66	142,98
Rotação do ativo (nº vezes)	1.944	0,23	0,8	1,49	0,93	0,27

Fonte: Banco de Portugal

Informação disponível em: 30-03-2013 18:35:31

Período: 2011

Dimensão Empresa: Todas as Empresas

CAE: 74900 - Outras atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares, n.e.

Tabela 12: Dados do sector.

Fonte: Extraído do site do Banco de Portugal, www.bportugal.pt, em 30/03/2013.

Assim, e tendo em conta que esperamos vender no primeiro ano 10 contractos base (iguais ao definido na tabela 11) do serviço *Adaptive Analysis & Controlling* ® chegamos a um valor de vendas de 180 mil euros sem IVA no primeiro ano.

Esperamos um crescimento na ordem dos 25% para os segundo ano que regredirá naturalmente até atingir a fase de maturação, fruto da estabilização e afirmação do serviço inovador e consequente conquista de novos clientes. No entanto não podemos esquecer que o mesmo esfriará a longo prazo e acautelámos essa situação também em função da crise actual que vivemos.

As taxas de crescimento foram definidas tendo em conta o aumento de preços, mas principalmente do número de clientes/contractos a efectuar. Acautelando a diminuição gradual do crescimento das vendas em função do estado de maturidade dos serviços e do estabelecimento da marca como uma referência de qualidade e inovação.

Nº de Meses	12	12	12	12	12
	2014	2015	2016	2017	2018
Taxa de Variação dos Preços		3,50%	3,50%	3,00%	3,00%

Prestação de Serviços

(valores em euros)

Adaptive Analysis & Controlling	180 000,00 €	232 875,00 €	289 230,75 €	327 698,44 €	354 405,86 €
Taxa Crescimento		25,00%	20,00%	10,00%	5,00%
TOTAL	180 000,00 €	232 875,00 €	289 230,75 €	327 698,44 €	354 405,86 €
IVA	41 400,00 €	53 561,25 €	66 523,07 €	75 370,64 €	81 513,35 €
TOTAL C/IVA	221 400,00 €	286 436,25 €	355 753,82 €	403 069,08 €	435 919,21 €

Tabela 13: Vendas e taxas de crescimento esperadas

Também os custos a incorrer foram alvo de uma extensa pesquisa e preocupação face às necessidades identificadas, principalmente em termo de recursos humanos, tendo chegado à seguinte estrutura de custo e respectivas taxas de crescimento esperadas, com os seguintes pressupostos:

- Subcontratos: Renda de 500€ mensais para contratualização de assistência técnica e desenvolvimento de *software* com as *software house* para aceleração de procedimentos necessários neste âmbito, a qual aconselharemos e tentaremos sempre que possível incutir aos clientes aquando da identificação da necessidade de desenvolvimento ou implementação de um *software* diferente ou novo em relação aquele que a empresa cliente utiliza;

- Combustíveis: Pressupusemos uma média de 50Km por dia em cada veículo adquirido, com um consumo médio de 7Lts aos 100Km e um preço médio do Gasóleo de 1,35€/Lt. Assim chegou-se a uma média mensal de 207,90€, resultante de: $50\text{Km} \times 2\text{Veiculos} \times 22\text{dias} \times (7/100)\text{consumo} \times 1,35\text{preço} = 207,90\text{€}$.
- Material de Escritório: Estabelecemos uma média mensal de 150€ a contar com todas as necessidades prementes de material como *toners*, pastas, material de escrita, papel diverso, etc...
- Rendas: A renda do estabelecimento comercial indicado ao longo deste plano de negócios foi negociado para duas tranches conforme as necessidades da empresa, uma vez que o estabelecimento dispõe de loja de rés-do-chão e cave para arquivo, logo apenas necessitaremos inicialmente do rés-do-chão, e apenas com o crescimento e prossecução do negócio consideraremos o aluguer da cave para arquivos, estando esta necessidade prevista para o terceiro ano. O preço da renda contempla todas as instalações e recheio existente como luz, água, telefones, *internet* fixa, instalações de segurança, seguros e material de escritório como mesas, cadeiras e armários de arquivo. Estes factores conjuntamente com uma excelente negociação de preço levaram-nos a optar pela localização da empresa nesta oportunidade única;
- Comunicação: Definimos o valor de 120€ mensais para comunicações derivadas da utilização da *internet* móvel aquando da deslocação a clientes e para comunicações telefónicas móveis internas e externas.
- Seguro: Referente aos seguros automóveis a contratar para os veículos a adquirir no valor de 250€ anuais cada um.
- Honorários: Mensalidade de 400€ para contratualização de serviços de advogado incluindo todos os serviços de representação da empresa em processos contenciosos ou registos notariais e de marca. O advogado da empresa será o Dr. Miguel Domingos, cédula n.º 52357C com escritório na Rua de Santa Catarina em Santa Catarina da Serra, Leiria.
- Trabalhos Especializados: Horas de produção de *software* a contratualizar com os parceiros ou com outros que o cliente necessite, em pelo menos metade dos contractos base que efectuarmos.

Fornecimentos e Serviços Externos

	2014	2015	2016	2017	2018	(valores em euros)			
Taxa Crescimento		10,00%	5,00%	3,00%	3,00%	CF	CV	Valor Mensal	IVA
Subcontratos	6 000,00 €	6 831,00 €	7 423,59 €	7 875,69 €	8 355,32 €	100%	0%	500,00 €	23,00%
Electricidade	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	100,00%	0,00%	0,00 €	23,00%
Combustíveis	2 494,80 €	2 840,33 €	3 086,73 €	3 274,71 €	3 474,14 €	20,00%	80,00%	207,90 €	23,00%
Água	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	100,00%	0,00%	0,00 €	6,00%
Material de Escritório	1 800,00 €	2 049,30 €	2 227,08 €	2 362,71 €	2 506,59 €	20,00%	80,00%	150,00 €	23,00%
Artigos para Oferta	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00%	100,00%	0,00 €	23,00%
Rendas e Alugueres - Loja	12 000,00 €	13 662,00 €	14 847,18 €	15 751,37 €	16 710,63 €	100,00%	0,00%	1 000,00 €	0,00%
Rendas e Alugueres - Cave	0,00 €	0,00 €	6 930,00 €	7 352,04 €	7 799,78 €	100,00%	0,00%	500,00 €	0,00%
Despesas de Representação	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	100,00%	0,00%	0,00 €	0,00%
Comunicação	1 440,00 €	1 639,44 €	1 781,66 €	1 890,16 €	2 005,28 €	30,00%	70,00%	120,00 €	23,00%
Seguros	500,00 €	569,25 €	618,63 €	656,31 €	696,28 €	100,00%	0,00%	41,67 €	0,00%
Deslocações e Estadas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	100,00%	0,00%	0,00 €	0,00%
Comissões	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00%	100,00%	0,00 €	23,00%
Honorários	4 800,00 €	5 464,80 €	5 938,87 €	6 300,55 €	6 684,25 €	100,00%	0,00%	400,00 €	23,00%
Contencioso e Notariado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	100,00%	0,00%	0,00 €	0,00%
Conservação e Reparação	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	100,00%	0,00%	0,00 €	23,00%
Publicidade e Propaganda	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00%	100,00%	0,00 €	23,00%
Limpeza, Higiene e Conforto	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	100,00%	0,00%	0,00 €	23,00%
Vigilância e Segurança	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	100,00%	0,00%	0,00 €	23,00%
Trabalhos Especializados	6 800,00 €	7 741,80 €	8 413,40 €	8 925,78 €	9 469,36 €	0,00%	100,00%	566,67 €	23,00%
Outros Fornecedores e Serviços	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	50,00%	50,00%	0,00 €	23,00%
FSE - FIXOS	24 590,96 €	27 996,81 €	37 355,53 €	39 630,48 €	42 043,98 €				
FSE - VARIÁVEIS	11 243,84 €	12 801,11 €	13 911,61 €	14 758,83 €	15 657,64 €				
TOTAL FSE	35 834,80 €	40 797,92 €	51 267,14 €	54 389,31 €	57 701,62 €				
IVA	5 367,00 €	6 110,33 €	6 640,41 €	7 044,81 €	7 473,83 €				
TOTAL FSE C/IVA	41 201,80 €	46 908,25 €	57 907,54 €	61 434,11 €	65 175,45 €				

Tabela 14: Estrutura de custos previstas e taxas de crescimento esperadas

No entanto, e como já diversas vezes enunciado, os maiores custos verificar-se-ão nos custos com pessoal que teremos de controlar e ajustar mediante as necessidades da empresa, e que com as previsões de crescimento actuais se cifrarão na seguinte estrutura:

- Consultores principais: 2.000€ de vencimento base mensal a aplicar aos técnicos Jorge Silva, Rui Ferreira e Cristiana Costa;
- Consultores de apoio: 1.200€ de vencimento base mensal a aplicar aos técnicos Érica Gomes e Joaquim Nunes e a eventuais novas contratações.

Custos com Pessoal

	2014	2015	2016	2017	2018	(valores em euros)
Taxa Crescimento		3,50%	3,50%	3,00%	3,00%	Remuneração Base
Gerência/Administração						
Rui Ferreira	28 000,00 €	28 980,00 €	29 994,30 €	31 044,10 €	32 130,64 €	2 000,00 €
Jorge Silva	28 000,00 €	28 980,00 €	29 994,30 €	31 044,10 €	32 130,64 €	2 000,00 €
SUB-TOTAL	56 000,00 €	57 960,00 €	59 988,60 €	62 088,20 €	64 261,29 €	
Pessoal						
Cristiana Costa	28 000,00 €	28 980,00 €	29 994,30 €	31 044,10 €	32 130,64 €	2 000,00 €
Erica Gomes	16 800,00 €	17 388,00 €	17 996,58 €	18 626,46 €	19 278,39 €	1 200,00 €
Joaquim Nunes	16 800,00 €	17 388,00 €	11 997,72 €	12 417,64 €	12 852,26 €	1 200,00 €
Administrativo(a)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	12 417,64 €	12 852,26 €	1 200,00 €
SUB-TOTAL	61 600,00 €	63 756,00 €	59 988,60 €	74 505,84 €	77 113,55 €	
TOTAL	117 600,00 €	121 716,00 €	119 977,20 €	136 594,04 €	141 374,83 €	
Outros Custos						
						Taxa Valor
Seg. Social Gerência	11 900,00 €	12 316,50 €	12 747,58 €	13 193,74 €	13 655,52 €	21,25%
Seg. Social Trabalhadores	14 630,00 €	15 142,05 €	14 247,29 €	17 695,14 €	18 314,47 €	23,75%
Seguro Acidentes Trabalho	1 176,00 €	1 217,16 €	1 199,77 €	1 365,94 €	1 413,75 €	1,00%
Sub. Alimentação	6 957,50 €	6 957,50 €	6 957,50 €	8 349,00 €	8 349,00 €	
Formação						
Outros Custos Com Pessoal						
TOTAL OUTROS CUSTOS	34 663,50 €	35 633,21 €	35 152,14 €	40 603,82 €	41 732,74 €	
TOTAL GERAL	152 263,50 €	157 349,21 €	155 129,34 €	177 197,86 €	183 107,57 €	

Tabela 15: Estimativa de custos com pessoal

Para além destes investimentos operacionais, também os investimentos em capital fixo e fundo de maneio representam um peso estrutural na prossecução dos objectivos da empresa e que tem de ser sempre medidos e controlados sob pena de se tornarem na causa de falência ou não viabilidade do projecto.

Investimentos tão prioritários como o registo definitivo da marca e patente, a aquisição dos veículos automóveis e de equipamento administrativo de modo a garantir o início do projecto, dotando a empresa dos equipamentos necessários à prossecução da actividade normal.

Investimentos por ano						Tx Amort.
	2014	2015	2016	2017	2018	(valores em euros)
Despesas Instalação	10 000,00 €					Marca AA&C
Despesas I&D						
Propriedade Industrial						
Trespases						
Outros AFI						
TOTAL Activo Fixo Intangível	10 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Terrenos e Recursos Naturais	25 000,00 €					Veiculos
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico						
Equipamento Transporte						
Ferramentas e Utensílios						
Equipamento Administrativo	5 000,00 €	1 000,00 €	0,00 €	1 000,00 €		PC's
Taras e Vasilhame						
Outros AFT						
TOTAL Activo Fixo Tangível	30 000,00 €	1 000,00 €	0,00 €	1 000,00 €	0,00 €	
TOTAL INVESTIMENTO	40 000,00 €	1 000,00 €	0,00 €	1 000,00 €	0,00 €	
IVA	9 200,00 €	230,00 €	0,00 €	230,00 €	0,00 €	
TOTAL C/IVA	49 200,00 €	1 230,00 €	0,00 €	1 230,00 €	0,00 €	

Necessidades Fundo Maneio					
Reserva Segurança					
Clientes	36 900,00 €	47 739,38 €	59 292,30 €	67 178,18 €	72 653,20 €
Existências	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL	36 900,00 €	47 739,38 €	59 292,30 €	67 178,18 €	72 653,20 €

Recursos Fundo Maneio					
Fornecedores	3 433,48 €	3 909,02 €	4 825,63 €	5 119,51 €	5 431,29 €
Estado	11 253,17 €	18 129,95 €	22 310,44 €	25 386,51 €	27 461,82 €
TOTAL	14 686,65 €	22 038,97 €	27 136,07 €	30 506,02 €	32 893,10 €
Fundo Maneio	22 213,35 €	25 700,41 €	32 156,23 €	36 672,16 €	39 760,10 €
ΔInvestimento em FM	-22 213,35 €	-3 487,06 €	-6 455,83 €	-4 515,92 €	-3 087,94 €

Tabela 16: Investimentos anuais – capital fixo e fundo de maneio

Deste modo, os investimentos em defesa da propriedade industrial (nomeadamente registo de marca e patente) estão cifrados em 10.000€, aos quais teremos de adicionar os investimentos na aquisição dos veículos para serviço da empresa (dois veículos no preço de 12.500€ cada a financiar por *leasing*) e dos equipamentos administrativos em falta, nomeadamente nos computadores portáteis para cada colaborador cifrado num montante de 1.000€ cada um.

Também o fundo de maneio, calculado com base num prazo médio de recebimentos e pagamentos em linha com o sector de 60 dias e 30 dias respectivamente causam investimentos cíclicos em necessidades de fundo de maneio conforme quadro supra. Outro pressuposto será que a empresa optará pelo regime de IVA trimestral, o que financiará a empresa por um período mais longo uma vez que a empresa fruto da sua actividade comercial lucrativa terá sempre impostos a pagar.

2.7.1 CASH-FLOW PREVISIONAL

Partindo dos pressupostos acima enunciados elaboramos um mapa de *cash-flow* previsional que demonstra a relação entre *cash-flow* gerado e investimentos a efectuar, assim como estabelece uma análise ao valor actual líquido (VAL) da empresa segundo o método do *Free Cash-Flow* descontado de acordo com a teoria do *Weighted Average Cost of Capital* (WACC) trazida até nós por Ezra Solomon em 1963 no seu livro “Theory of Financial Management”, calculando a taxa previsional em cada ano de análise.

Cash Flow	2014	2015	2016	2017	2018
Resultados Operacionais EBIT(1-t)	-44 511,23 €	19 858,40 €	57 438,20 €	65 895,95 €	85 197,50 €
Amortizações + Provisões	11 250,00 €	7 250,00 €	6 250,00 €	7 250,00 €	0,00 €
Cash Flow Operacional	-33 261,23 €	27 108,40 €	63 688,20 €	73 145,95 €	85 197,50 €
ΔInv Fundo Maneio	22 213,35 €	3 487,06 €	6 455,83 €	4 515,92 €	3 087,94 €
ΔInv Capital Fixo	40 000,00 €	1 000,00 €	0,00 €	1 000,00 €	0,00 €
Cash Flow Investimento	62 213,35 €	4 487,06 €	6 455,83 €	5 515,92 €	3 087,94 €
Free Cash Flow	-95 474,58 €	22 621,35 €	57 232,38 €	67 630,03 €	82 109,56 €
VAL	-86 333,38 €	18 097,64 €	41 000,59 €	42 054,34 €	42 832,67 €
Valor Residual					308 148,69 €
Valor Avaliação	365 800,55 €	342 738,05 €			
	p/Mercado	p/Accionista			

Tabela 17: Cash-flow previsional da U.In com valor de avaliação

Relativamente ao cálculo do WACC tivemos em atenção a estrutura previsional de capital próprio vs capital alheio e os respectivos custos associados, tendo chegado às seguintes conclusões:

Investimentos	2014	2015	2016	2017	2018	taxa
Capital Proprio	30 000,00 €	30 000,00 €	30 000,00 €	30 000,00 €	30 000,00 €	13,90%
Suprimentos	30 000,00 €	30 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	13,90%
Conta Caucionada	35 357,98 €	6 777,71 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	10,11%
Leasing	30 750,00 €	23 062,50 €	15 375,00 €	7 687,50 €	0,00 €	10,11%
TOTAL	126 107,98 €	89 840,21 €	45 375,00 €	37 687,50 €	30 000,00 €	
%CP	47,58%	66,79%	66,12%	79,60%	100,00%	
%CA	52,42%	33,21%	33,88%	20,40%	0,00%	
WACC	10,59%	11,80%	11,76%	12,61%	13,90%	

Tabela 18: Cálculo previsional WACC anual da U.In

De referir que a taxa de remuneração dos capitais próprios foi calculada a partir do *Capital Asset Pricing Model* (CAPM), trazido até nós por Sharpe em 1964 e que resulta na conclusão que a rentabilidade de uma empresa é dada por: $Re = R_f + \beta(R_m - R_f)$. Ora, tendo em consideração que a taxa de juros sem risco é a taxa das Obrigações do Tesouro a 5 anos (8,20% - retirado de <http://www.deco.proteste.pt/investe/taxas-das-obrigacoes-do-tesouro-entre-4-9-e-8-6-s4954084.htm> em 30/03/2013) e a taxa de remuneração do mercado é a taxa média da rentabilidade dos capitais próprios associada ao sector da consultoria (12% - retirado de dados do sector do Banco de Portugal, www.bportugal.pt, em 30/03/2013) enquanto o β será de 1,50 (retirado de betas do sector Damodaran Online - <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/> em 30/03/2013).

Ou seja, a rentabilidade esperada da empresa seria de:

$$Re = 8,20\% + 1,50 \cdot (12\% - 8,20\%) \Leftrightarrow Re = 13,9\%.$$

A partir destas projecções somos capazes de avaliar correctamente os principais indicadores para efeitos de financiamento, assim e partindo das projecções construídas o projecto apresentará uma taxa interna de rentabilidade (TIR) total de 52,65%, um prazo de recuperação dos investimentos de quase 4 anos, e um valor actual para o mercado de 365.800,55€.

Todos estes indicadores mostram uma viabilidade inequívoca do projecto a implementar, no entanto não podemos deixar de controlar e analisar estes mesmos indicadores ao longo da vida útil do projecto, estabelecendo margens de erro para desvios eventuais e perspectivando sempre a relação entre o mercado e a viabilidade do serviço que pretendemos comercializar.

TIR	52,65%
Pay-Back	3,95
VAL Projecto (FCF/WACC)	365 800,55 €
VAL Investidor (RL/RCP)	416 908,43 €

Tabela 19: Indicadores rentabilidade do projecto – TIR, Payback e VAL

2.7.2 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL

Sabendo que a base para o cálculo dos resultados gerados pela empresa ao longo da sua estrutura operacional, financeira e contributiva, a demonstração de resultados previsional torna-se um elemento fundamental para determinar o valor da empresa, uma vez que explicita a formação do *cash-flow* operacional e ainda a sua distribuição para os diversos *shareholders* da empresa.

Este é assim o melhor instrumento justificativo da distribuição do resultado operacional (EBIT) que vai sendo deduzido primeiramente para os investidores de capital alheio através da aplicação nos resultados financeiros, resultando daí o resultado antes de impostos (RAI), que após pagamento dos impostos origina o resultado líquido (RL) disponível para os investidores no capital da empresa.

Resumindo as vendas e custos estruturais já devidamente enunciados, concluímos o estudo das projecções financeiras em causa na seguinte demonstração de resultados previsional:

(valores em euros)					
DR	2014	2015	2016	2017	2018
Vendas					
Prestação de Serviços	180 000,00 €	232 875,00 €	289 230,75 €	327 698,44 €	354 405,86 €
VN	180 000,00 €	232 875,00 €	289 230,75 €	327 698,44 €	354 405,86 €
Variação Produção					
CMVMC					
FSE variáveis	11 243,84 €	12 801,11 €	13 911,61 €	14 758,83 €	15 657,64 €
Margem Bruta	168 756,16 €	220 073,89 €	275 319,14 €	312 939,61 €	338 748,22 €
FSE fixos	24 590,96 €	27 996,81 €	37 355,53 €	39 630,48 €	42 043,98 €
Resultado Económico	144 165,20 €	192 077,08 €	237 963,61 €	273 309,13 €	296 704,25 €
Custos com Pessoal	152 263,50 €	157 349,21 €	155 129,34 €	177 197,86 €	183 107,57 €
Outros Custos Operacionais	40 000,00 €	1 000,00 €	0,00 €	1 000,00 €	0,00 €
Outros Proveitos Operacionais					
EBITDA	-48 098,30 €	33 727,87 €	82 834,27 €	95 111,27 €	113 596,67 €
Amortizações	11 250,00 €	7 250,00 €	6 250,00 €	7 250,00 €	0,00 €
Provisões					
EBIT	-36 848,30 €	26 477,87 €	76 584,27 €	87 861,27 €	113 596,67 €
Custos Financeiros	6 683,52 €	6 331,87 €	1 039,86 €	-2 077,69 €	-1 914,79 €
Proveitos Financeiros					
Resultado Financeiro	-36 031,82 €	20 146,00 €	75 544,41 €	89 938,96 €	115 511,46 €
Custos Extraordinários					
Proveitos Extraordinários					
RAI	-36 031,82 €	20 146,00 €	75 544,41 €	89 938,96 €	115 511,46 €
Imposto sobre lucros	-16 507,95 €	5 036,50 €	18 886,10 €	22 484,74 €	28 877,86 €
RESULTADO LIQUIDO	-49 523,85 €	15 109,50 €	56 658,31 €	67 454,22 €	86 633,59 €

Tabela 20: Demonstração de Resultados previsional

2.7.3 BALANÇO PREVISIONAL

Também o balanço previsional é um elemento fundamental de análise das perspectivas da empresa, servindo este de base para o cálculo dos indicadores financeiros base que atentam da viabilidade do negócio em causa.

Sendo estes as principais bases de análise para avaliação de investimentos por parte das instituições financeiras disponibilizadoras do capital alheio tão necessário à prossecução do negócio.

Estando integrado com todos os restantes pressupostos integrados no presente projecto, tendo em conta os rácios de mercado e as mais-valias de negócio integradas, o balanço assim como os rácios esperados esperam-se mais altos que a média do mercado da consultoria dados os acréscimos à cadeia de valor integrados pela U.In e que tornam a empresa única.

Esta ferramenta é essencial para cálculo dos rácios financeiros e respectiva comparabilidade com o mercado, tá essencial na avaliação de um projecto inovador e que pretende vingar no mercado concorrencial actual.

Estas projecções apresentadas na tabela 21, assim como os rácios previsionais apresentados na tabela 22 apontam para um inicio difícil e naturalmente abaixo da média do sector, no entanto e com as taxas de crescimento de vendas esperada a caminhar no bom sentido rapidamente teremos projectos suficientes em mãos que permitam um regular resultado positivo e consequente criação de valor para a estrutura de capital.

Balanço	(valores em euros)				
	2014	2015	2016	2017	2018
Activo Fixo Intangível	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €
Activo Fixo Tangível	30 000,00 €	31 000,00 €	31 000,00 €	32 000,00 €	32 000,00 €
Amortizações	-11 250,00 €	-18 500,00 €	-24 750,00 €	-32 000,00 €	-32 000,00 €
Inventário	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Clientes	36 900,00 €	47 739,38 €	59 292,30 €	67 178,18 €	72 653,20 €
EOEP	7 563,62 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Outros Devedores					
Disponibilidades	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €
Aplicações Financeiras	0,00 €	0,00 €	24 211,54 €	87 655,85 €	178 534,74 €
Acréscimos/Diferimentos	0,00 €	0,00 €	1 199,78 €	2 854,89 €	1 914,79 €
TOTAL ACTIVO	78 213,62 €	75 239,38 €	105 953,62 €	172 688,93 €	268 102,73 €
Capital Social	30 000,00 €	30 000,00 €	30 000,00 €	30 000,00 €	30 000,00 €
Suprimentos					
Prestações Suplementares					
Reservas Reavaliação					
Reservas Resultados		-49 523,86 €	-34 414,36 €	22 243,95 €	89 698,16 €
Resultados Líquidos	-49 523,86 €	15 109,50 €	56 658,31 €	67 454,22 €	86 633,59 €
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO	-19 523,86 €	-4 414,36 €	52 243,95 €	119 698,16 €	206 331,76 €
Provisão para Impostos					
Dívidas a Instituições Crédito (LP)	23 062,50 €	15 375,00 €	7 687,50 €	0,00 €	0,00 €
Dívidas a Fornecedores (LP)					
Suprimentos (LP)	30 000,00 €	30 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Outros Credores (LP)					
Dívidas a Instituições Crédito (CP)	35 357,98 €	6 777,71 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Dívidas a Fornecedores (CP)	3 433,48 €	3 909,02 €	4 825,63 €	5 119,51 €	5 431,29 €
EOEP (CP)	0,00 €	20 776,81 €	38 846,99 €	45 183,35 €	53 557,70 €
Outros Credores (CP)	2 308,83 €	2 389,64 €	2 349,55 €	2 687,90 €	2 781,98 €
Acréscimos/Diferimentos	3 574,69 €	425,56 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL PASSIVO	97 737,48 €	79 653,73 €	53 709,67 €	52 990,76 €	61 770,97 €
CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO	78 213,62 €	75 239,37 €	105 953,62 €	172 688,93 €	268 102,73 €

Tabela 21: Balanço previsional

Quanto aos indicadores financeiros e avaliando a sua evolução, verifica-se que o estabelecimento da marca se torna extremamente necessária para a viabilização do negócio, uma vez que as taxas de crescimento esperadas nas vendas em função da eficiência de custos causam uma melhoria exponencial dos rácios.

Esta situação beneficiadora da viabilidade do projecto, mas que no entanto torna dependente da força de um serviço ainda pouco testado e que necessita de desenvolvimento e experimentação em contexto real a fim de aferir as dificuldades no terreno e como as mesmas se poderão resolver.

No entanto, face à vontade e convicção dos promotores, todos os esforços serão desenvolvidos para a potenciação do serviço sustentador da mais-valia da empresa, tendo noção das dificuldades que ao mesmo tempo sustentam a nossa fonte de motivação para melhor aplicação e desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos.

Indicadores Económicos

Taxa Crescimento Negócio		29,38%	24,20%	13,30%	8,15%	Fórmula
Eficiência Operacional	93,75%	94,50%	95,19%	95,50%	95,58%	Margem/VN
Margem Operacional Vendas	-32,97%	11,37%	26,48%	26,81%	32,05%	EBIT/VN
Rentabilidade Líquida Vendas	-27,51%	6,49%	19,59%	20,58%	24,44%	RL/VN
Peso Custos Pessoal nos PO	66,75%	79,01%	75,16%	76,19%	76,04%	Pessoal/TotalCustos

Indicadores Económico-Financeiros

ROI	-75,88%	35,19%	72,28%	50,88%	42,37%	EBIT/Activo
Rentabilidade Activo	-63,32%	20,08%	53,47%	39,06%	32,31%	RL/Activo
Rotação Activo	230,14%	309,51%	272,98%	189,76%	132,19%	VN/Activo
Rotação Imobilizado	626,09%	1035,00%	1779,88%	3276,98%	3544,06%	VN/Imobilizado
Rendibilidade Capitais Próprios	253,66%	-342,28%	108,45%	56,35%	41,99%	RL/CP
Rotação Capitais Próprios	-921,95%	-5275,40%	553,62%	273,77%	171,77%	VN/CP

Indicadores Financeiros

Autonomia Financeira	-24,96%	-5,87%	49,31%	69,31%	76,96%	CP/Activo
Solvabilidade Total	-19,98%	-5,54%	97,27%	225,88%	334,03%	CP/Passivo
Endividamento Total	124,96%	105,87%	50,69%	30,69%	23,04%	Passivo/Activo
Endividamento M/L Prazo	67,84%	60,31%	7,26%	0,00%	0,00%	Passivo ML/Activo

Liquidez

Liquidez Geral	101,95%	155,79%	192,31%	301,63%	414,74%	Activo Corrente/Passivo Corrente
Liquidez Reduzida	12,17%	14,77%	10,86%	9,44%	8,09%	Disponibilidades/Passivo Corrente

Equilíbrio Financeiro

Capitais Permanentes	33 538,64 €	40 960,64 €	59 931,45 €	119 698,16 €	206 331,76 €	Capital Próprio + Capital Alheio Estável
Activo Fixo	28 750,00 €	22 500,00 €	16 250,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	
Fundo Maneio	4 788,64 €	18 460,64 €	43 681,45 €	109 698,16 €	196 331,76 €	
Necessidades Cíclicas	44 463,62 €	47 739,38 €	59 292,30 €	67 178,18 €	72 653,20 €	
Recursos Cíclicos	5 742,32 €	27 075,47 €	46 022,17 €	52 990,76 €	61 770,97 €	
Necessidades Fundo Maneio	38 721,31 €	20 663,91 €	13 270,13 €	14 187,42 €	10 882,23 €	
Tesouraria Líquida	-33 932,67 €	-2 203,26 €	30 411,32 €	95 510,75 €	185 449,52 €	
Tesouraria Activa	5 000,00 €	5 000,00 €	30 411,32 €	95 510,75 €	185 449,52 €	
Tesouraria Passiva	38 932,67 €	7 203,26 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Tesouraria Líquida	-33 932,67 €	-2 203,26 €	30 411,32 €	95 510,75 €	185 449,52 €	

Risco

Margem Bruta	168 756,16 €	220 073,89 €	275 319,14 €	312 939,61 €	338 748,22 €	Margem Bruta
Grau Alavanca Operacional	-2,843487682	8,311615946	3,594982971	3,561747027	2,982025933	Margem Bruta/EBIT
Ponto Crítico	188 637,87 €	196 127,10 €	202 210,95 €	227 054,38 €	235 558,52 €	GFO/(Margem/VN)
Margem Segurança	-4,80%	15,78%	30,09%	30,71%	33,53%	(VN-PontoCrítico)/VN

Tabela 22: Indicadores financeiros previsionais

2.8 GESTÃO/CONTROLO DO NEGÓCIO

Em função dos conhecimentos dos promotores e para reduzir processos a gestão corrente será da responsabilidade dos dois gerentes, também em função da envolvimento destes na ideia, no tempo e na estrutura de capitais da empresa.

Embora os trabalhos e as decisões sejam sempre negociadas e partilhadas com os restantes colaboradores, as responsabilidades principais serão partilhadas pelos gerentes, com a parte comercial e operacional a ficar a cargo de Rui Ferreira e a parte financeira e de controlo a cargo de Jorge Silva.

À parte disto e tendo em conta o estilo de gestão integrador e envolvente de todas as ideias e opiniões que acrescentem valor ao projecto, serão realizadas reuniões com periodicidade mínima quinzenal de maneira a discutir o decurso dos projectos em curso (sob a modalidade de *reporting*) e as opções de gestão tomadas (soba a modalidade de *brainstorming*). A divisão efectuada pelos gerentes foi acordada por mútuo acordo e teve por base a experiência específica de ambos e também as capacidades pessoais e profissionais desenvolvidas por cada um ao longo do seu percurso académico e profissional. Existirá também *reporting* mensal, trimestral, semestral e anual de cada colaborador, e um relatório final por cada projecto efectuado, servindo de base para o controlo das margens de lucro relativamente à facturação emitida. Cada colaborador será responsável pela elaboração desses mesmos relatórios que serão analisados e integrados no controlo interno pelo técnico Jorge Silva, responsável da área financeira e de controlo.

A contabilidade será gratuita e efectuada pelos parceiros da OED Consultores sob a forma de troca de serviços, ou seja, a OED efectua a parte contabilística da U.In, enquanto a U.In presta serviços de análise de sistemas de controlo de gestão aos clientes da OED também gratuitamente, para isto ser viável e não existir abusos de parte a parte será criada uma conta corrente de serviços efectuados.

Será utilizado um *software* integrador adaptado às necessidades de controlo da empresa, tornando-se o primeiro desafio da U.In: aplicar o serviço ora proposto nas suas próprias operações.

Para isso criar-se-ão centros de custo para cada encomenda obtida onde se irão imputar as horas de pessoal despendidas e os eventuais materiais obtidos por fornecimentos externos. Quanto aos gastos gerais de fabrico o sistema deverá ser capaz de os imputar automaticamente através da aplicação do rácio horas dedicadas a cada projecto sobre horas totais mensalmente.

2.8.1 VENDAS

A gestão e controlo das vendas serão efectuados em exclusividade pelo gerente Rui Ferreira, que terá a responsabilidade de delinear estratégias de crescimento de quota de mercado e angariação de novos clientes.

Secretariado pelo técnico Joaquim Nunes na pesquisa e elaboração de uma base de dados de clientes potencial, e na parte de *marketing* pela técnica Cristiana Costa, as estratégias conglomerarão num *marketing-mix* capaz de potenciar o crescimento da empresa igual ou acima do esperado, visto que essa é uma condição fundamental para que o projecto vingue.

Apoiados pelo *software* no controlo de dívidas e vencimentos de facturas de clientes, estes técnicos serão capazes de estabelecer metas e objectivos para que os clientes paguem em tempo devido de modo a não prejudicar a gestão de tesouraria da empresa.

Este controlo ficará a cargo da parte administrativa que elaborará relatórios quinzenais sobre dívidas de clientes, antiguidade e margens conseguidas de forma a analisarmos coerentemente o tipo de cliente que iremos abordar para cobrança.

Já o controlo e planeamento do crescimento da empresa ficará a cargo de Rui Ferreira, sabendo que o crescimento é sempre bem-vindo, no entanto o mesmo deve ser sempre acompanhado e revisto por um crescimento da estrutura, nomeadamente a estrutura de pessoal ao serviço.

2.8.2 PRODUÇÃO

Dado que não existe produção de produtos acabados, simplificamos o controlo do processo, uma vez que limita a necessidade de gestão às condicionantes de mão-de-obra e dos gastos gerais de fabrico.

Relativamente à mão-de-obra já foram referenciados os processos e relatórios necessários para que o sistema funcione de forma coerente e automatizada, através da inserção das horas dedicadas a cada projecto numa base informática, facilitando também a produção de relatórios.

Para isso, criar-se-á uma ordem de trabalho (OT) por cada encomenda recebida, que ao mesmo tempo se torna num centro de custos onde iremos imputar as facturas de subcontratos que forem afectas a essa OT e também as horas de cada colaborador.

Quanto aos gastos gerais de fabrico, os mesmos serão colocados em centro de custos próprios que distribuirá automaticamente no final de cada mês os custos incorridos em função da percentagem de horas que cada OT obteve nesse mesmo mês relativamente às horas totais efectuadas.

O controlo da produção ficará a cargo do técnico Jorge Silva que em coordenação com os restantes colaboradores reunirão com a devida frequência tendo em conta a periodicidade dos relatórios e analisaram as situações ocorridas e os desvios significativos. Destas reuniões poderão sair propostas de melhoria operacional que após análise e aprovação da gerência serão transmitidas aos restantes colaboradores e aplicadas uniformemente.

2.8.3 INFORMAÇÃO FINANCEIRA

Toda a parte de controlo e gestão financeira ficarão a cargo de Jorge Silva, sendo que relativamente à informação contabilística a prestar nomeadamente ao Estado e Entidades Públicas será coadjuvado pela parceira contabilística, a empresa OED Consultores. Na parte operacional e administrativa este será coadjuvado pela técnica Érica Gomes.

No entanto, e como pretendemos que todos os processos sejam fiáveis e rápidos, toda a informação a prestar será efectuada com a maior rapidez possível, evitando problemas de última hora derivados do bloqueamento das aplicações estatais nos últimos dias de submissão.

Este estilo de operação permite também que em caso de erro, as declarações de substituição sejam elaboradas e substituídas em tempo útil, evitando coimas desnecessárias. Também a informação financeira de análise e controlo ficará a cargo de Jorge Silva, que elaborará relatórios com periodicidade mínima trimestral para a sociedade, da situação histórica e actual da empresa enquadrando a respectiva evolução e perspectivas de futuro, com acções a debater para melhorar eventuais rácios não conformes. No fundo, o técnico Jorge Silva ficará adstrito a uma consultoria interna de controlo sobre a actividade da empresa, pois só assim se poderá manter os olhos na saúde financeira da empresa. Apesar de todo o grau de confiança existente entre os sócios, é essencial que existam procedimentos de controlo financeiro e operacional para evitar surpresas desagradáveis, decisões não ponderadas ou não planeadas.

2.9 INVESTIMENTO/ESTRUTURA DE CAPITAIS

De acordo com a previsão de financiamento da empresa, será necessários um investimento total inicial de 125.000€ que pretendemos financiar em 48% do total, pretende-se privilegiar sempre a estrutura de capital próprio apesar de inicialmente não ser possível, a longo prazo prevemos que o seja, tal como definido em balanço e cálculo do WACC.

Tendo em consideração que o capital social inicial da empresa será de 30.000€ a financiar por entradas em dinheiro de sócios da seguinte forma:

- Rui Ferreira: 15.000€
- Jorge Silva: 15.000€

De referir também que os sócios estão disponíveis para investir 30.000€ adicionais distribuídos da mesma forma que o capital social em suprimentos à empresa para potenciar a viabilidade do negócio e diminuir os encargos financeiros da mesma.

Para os restantes 65.000€ adicionais necessários à empresa, socorrer-nos-emos dos únicos activos valorizáveis inicialmente (os veículos automóveis a adquirir) para dar como contrapartida à constituição de um empréstimo sobre os mesmos que nos permita obter um valor à partida consumiria maior parte do capital social da empresa, inviabilizando a estrutura operacional.

Deste modo garantiremos o valor de 30.750€, constituindo um empréstimo sobre os veículos automóveis sob a forma de mútuo ou aluguer de longa duração.

Os restantes 34.250€, face aos produtos disponíveis no mercado, decidimos contratar aquele que nos permite minimizar os custos e ao mesmo tempo gerir os *cash-flows* gerados da melhor forma, uma conta corrente caucionada a contratar até ao montante de 40.000€. Uma vez que prevemos que a curto prazo o serviço ganhe força no mercado e comece a gerar um *cash-flow* bastante que permite amortizar esta dívida, decidimos por este tipo de produto pois é aquele que nos permite alterar estrutura de capital mais rapidamente, apesar da sua condicionante financeira de produto de curto prazo.

Em contrapartida para o banco, negociaremos o empréstimo sobre os veículos, a domiciliação dos vencimentos dos colaboradores, a utilização por parte dos

colaboradores de contas desse mesmo banco, e o recebimento de clientes, assim como uma taxa de utilização/movimentação acima dos 10.000€ mensais (garantindo ao banco uma certa margem em função das taxas de utilização vs taxas imobilização).

Importa referir também que a aplicação dos *cash-flows* gerados pela empresa será efectuada pela seguinte ordem de prioridades:

- Pagamento de vencimentos aos colaboradores;
- Pagamentos ao estado;
- Pagamento de juros e amortizações;
- Pagamento de facturas vencidas aos fornecedores;
- Amortização de conta corrente caucionada;
- Amortização de suprimentos;

Já quanto ao investimento e tendo em conta o tempo necessário para negociação e constituição dos financiamentos necessários, as fontes de financiamento prioritárias serão as seguintes:

- Capital Social;
- Suprimentos;
- Empréstimo previsto;
- Conta Cautonada;
- Empréstimos não previstos;

Primaremos pela detenção em nossa posse do registo da marca e da patente (activos intangíveis que poderão não ser devidamente valorizados pelo mercado inicialmente), dado o seu valor intrínseco e potencial futuro. No entanto e caso existam empréstimos não previstos teremos de abdicar deste activo em contrapartida dos valores necessários.

As nossas previsões não apontam para que esse facto se verifique, apesar do perigo existir, tudo faremos para o evitar. Por outro lado, e em caso de integração horizontal, que se coaduna noutro grande perigo para o negócio, manteremos sempre a patente, dado que a marca poderá ter qualquer nome mas a forma de operacionalizar as acções da consultoria desenvolvida é um valor que preservamos como um objecto pessoal não transaccionável e cujo valor poderá ser aplicado numa outra empresa com outra marca/nome.

Ou seja, sem as pessoas e os processos adequados acreditamos que o valor intrínseco da marca será relativamente baixo.

Conclui-se assim que o real valor do projecto está na forma de processar operacionalmente a consultoria de controlo de gestão adaptada em articulação com uma análise financeira coerente e aprofundada que contribua realmente para a melhoria dos processos de planeamento, gestão e decisão empresariais.

3. CONCLUSÃO GLOBAL

É óbvia a ligação operacional das matérias teóricas e a construção do modelo operacional ora proposto. Embora não existam trabalhos extensos que interliguem as matérias em apreço, foi possível desenvolver e aplicar um método lógico e racional para o desenvolvimento e adaptação de uma análise de gestão que permite aos gestores definir claramente um modelo de avaliação interno que, por sua vez, lhes proporciona uma ferramenta que permite negociar e decidir as opções do dia-a-dia, baseando-se em dados operacionais com baixo grau de enviusamento.

São óbvias também as dificuldades latentes existentes no mercado em termos de económicos, mas também em termos de cultura organizacional que ainda é bastante avessa à disponibilização de dados para entidades externas, optando quase sempre nestes projectos por desenvolver ferramentas internas e criar a função de *controller*, contratando um colaborador específico para esse cargo ou desenvolvendo-o internamente.

Este entrave, aliado às enormes características técnicas dos promotores em detrimento dos conhecimentos pessoais no que concerne à angariação de novos clientes, limitam a oferta ao mercado ora encontrado, embora a vantagem do projecto seja o estabelecimento da marca através da aplicação prática, o que com os clientes já angariados seria uma realidade a curto prazo.

Existem bastantes trabalhos, a maioria bastante recentes, em várias áreas de produção não padronizada ou serviços, não existe um desenvolvimento geral de construção de um modelo de análise financeira e controlo de gestão, o que tornou o projecto muito mais apetecível e motivante e que justificou esforço bastante quer para a criação da empresa quer para a pertinência do projecto.

Nestes trabalhos verificam-se ainda propostas maioritariamente manuais ou com sistemas básicos e bastante falíveis de controlo. No fundo este projecto pretende então completar estes trabalhos ao automatizar e simplificar os modelos de controlo de gestão, aplicando a análise financeira a esses mesmos modelos, servindo de base para o modelo de avaliação a aplicar.

Há ainda muito trabalho para desenvolver nesta área, dada a diversidade da economia nacional e internacional, cujas crescentes exigências trazem ainda mais responsabilidade à correcta definição de um controlo de gestão devidamente adaptado não só à área em que a empresa se insere, mas também tendo em consideração as características específicas de cada empresa, nomeadamente cultura, dimensão, posicionamento, mercado alvo, forma de produção e características das máquinas/colaboradores.

O facto de os promotores não possuírem bens pessoais leva ao acrescer de custos financeiros que inviabilizam os empréstimos necessários ao início do projecto. Também o facto de os gestores preferirem desenvolver internamente ou desconfiarem de análises internas, preferindo apenas debitar aquilo que pretendem sem ter em consideração as dificuldades operacionais adjacentes, acabando por desenvolver as ferramentas adaptadas à *posteriori*, leva a crer na pouca viabilidade do projecto, o que aliado ao risco da não afirmação da marca associada e da fraca possibilidade de crescimento pós conclusão dos trabalhos angariados nesta pesquisa, faz com que a vontade e disponibilidade das pessoas associadas diminua. Por fim, o facto de se estar a desenvolver um trabalho com base no modelo ora proposto numa empresa privada de forma interna, cujo nível de execução se apresenta em anexo 2, e de outra das colaboradoras ser consultora da PriceWaterCoopers no México, o projecto está comprometido e suspenso momentaneamente, não só por todos os riscos que acarreta como também pela redução dos efectivos operacionais e pela não angariação dos fundos necessários à prossecução do mesmo.

4. BIBLIOGRAFIA

- Aguiar, A. (2007). *Escolha da Estrutura Apropriada de um sistema de Controle*. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*, 12th edition. McGraw-Hill International.
- Anthony, R. N. & Reece, J. S. (1975). *Management Accounting Principles*, 3rd edition. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Assis, P. (2009). *Metodologia de Controlo de Gestão e Gestão Financeira de Projectos de Investigação, Desenvolvimento e Inovação no INEGI*. (Tese de Mestrado em Engenharia Industrial e de Gestão). Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Caiano Pereira, C. & Seabra Franco, V. (1994). *Contabilidade Analítica*. Livraria Escolar Editora.
- Carrilho, J., Prates, M., Vilela Pimentel, L. & Laureano, L. (2005). *Elementos de Análise Financeira – Casos Práticos (2ª Edição)*. Publisher Team.
- Carvalho das Neves, J. (2011). *Análise Financeira – Técnicas Fundamentais*. Lisboa: Texto Editora.
- Chenhall, R. H. (2007). *Theorizing contingencies in management control systems research*. In *Handbook of Management Accounting Research*. (Eds.) Chapman, C. S., Hopwood, A. G., and Shields, M. D., Elsevier, 163-205.
- Costa, C. (2011). *Balanced Scorecard: Erros e Dificuldades de Implementação*. (Tese de Mestrado em Gestão). Universidade de Aveiro.
- Donadone, J. (2003). O Mercado Internacional de Consultorias nas Últimas Décadas: Crescimento, Diversificação e Formas de Disputa. In *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v. 10, n. 2, pp.1-15, Abril/Junho 2003. Consultado em <http://www.regeusp.com.br/arquivos/v10n2art1.pdf> a 31 de Maio de 2013.
- Ferreira, A. e D. T. Otley (2005). *The Design and Use of Management Control Systems: Na Extended Framework for Analysis*". Paper presented at AAA 2006 Management Accounting Section (MAS) Meeting (<http://ssrn.com/abstract=682984>, consultado em Novembro 2013).

- Horngren, C.T., Foster, G., Datar, S., Rajan, M. & Ittner, C. (2009). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. – 13ª Edição. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Jordan, H., Carvalho das Neves, J. & Azevedo Rodrigues, J. (2011). *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* – 9ª Edição. Lisboa: Áreas Editora
- Khemakhem, A. (1978). *Dinâmica de Gestão e Controlo Orçamental*. Porto: Res Editora.
- Magretta, J. (2011). *Understanding Michael Porter: The essential guide to Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press.
- Menezes, H. (2001). *Princípios de Gestão Financeira*. Editorial Presença
- Merchant, K. A. e W. A. Van der Stede (2003). *Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice Hall.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives, 2nd edition*. Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall.
- Moreira, J. (1998). *Análise Financeira das Empresas: da teoria à prática*. Bolsa de Derivados do Porto.
- Nabais, C. & Coelho Nabais, F. (2009). *Prática Financeira I – Análise Económica e Financeira*. Lidel.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Criar Modelos de Negócio*. Alta Books.
- Padoveze, C. & Carvalho de Benedicto, G. (2004). *Análise das Demonstrações Financeiras*. Thomson.
- Porter, M. & Millar, V. (1985). How information gives you competitive advantage. *In Harvard Business Review*, July-August 1985.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *In Harvard Business Review*, March 2001.
- Resende, S. (2007). *Sistemas de Controlo de Gestão em Instituições Sem Fins Lucrativos*. (Tese de Mestrado em Ciências Empresariais). Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Rodrigues, J. & Reis, H. (2011). *Controlo de Gestão – Ao Encontro da Eficiência*. Escolar Editora.

- Santos, A. (1994). *Análise Financeira: Conceitos, Técnicas e Aplicações*. INIEF.
- Santos, D. (2013). *Proposta de Metodologia de Controlo de Custos de uma Obra Pública*. (Tese de Mestrado em Engenharia Civil). Universidade Fernando Pessoa.
- Santos, N. (2010). *Ferramentas de Controlo de Gestão – Um factor de competitividade*. (Tese de Mestrado em Gestão). ISCTE-IUL.
- Sharpe, W. (1964). *Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under conditions of Risk*. Journal of Finance.
- Silva, C. (2004). *Competitividade na Cadeia de Valor*. Juruá.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston – Mass., Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Solomon, E. (1963). *The Theory of Financial Management*. Columbia University Press.
- Vasconcelos, I. (2012). *A Utilização de Sistemas de Controlo de Gestão nas Pequenas e Médias Empresas de Cariz Tecnológico*. (Tese de Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais). Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Xavier, L. (2012). *O Controlo de Gestão nas Instituições Financeiras*. (Tese de Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras). ISCAL.
- Zimmerman, J. (2010). *Accounting for Decision Making and Control*. McGraw Hill Higher Education.

5. WEBGRAFIA

- Agência para o Investimento e Comércio Externo (AICEP) – www.portugalglobal.pt
- Banco de Portugal - www.bportugal.pt
- Biblioteca On-line – www.b-on.pt
- Empresa na Hora – www.empresanahora.pt
- Fundação Francisco Manuel dos Santos – www.pordata.pt
- Instituto de apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI) - www.iapmei.pt
- Instituto Nacional de Estatística – www.ine.pt
- Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI) – www.inpi.pt

6. ANEXOS

1- GUIÃO ENTREVISTAS

2- MODELO APLICADO A SITUAÇÃO REAL

Guião Entrevistas

Empresa: _____

Área de Negócio: ☐ Indústria Transformadora
☐ Construção
☐ Comércio
☐ Transporte e Armazenagem
☐ Alojamento, Restauração e Similares
☐ Actividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares
☐ Actividades Administrativas e dos Serviços de Apoio
☐ Educação
☐ Actividades de Saúde Humana e Apoio Social
☐ Outras Actividades de Serviços
☐ Empresas Financeiras e de Seguros

Região: ☐ Centro ☐ Lisboa

Contacto: _____ **Posição:** _____

Formação Académica: _____

Que produtos/serviços oferece: _____

Como se estrutura a produção/serviços? (directa? Fluxo simples, fluxo complexo?, produção padronizada? Continua ou Just-in-time?....) _____

Contabilidade: ☐ Interna ☐ Externa

Preço: _____ €

Dependência: _____

Consultorias Similares: ☐ Sim ☐ Não

Preço: _____ €

Efectua Controlo de Gestão: ☐ Sim ☐ Não

Se sim qual o grau de profundidade: _____

Que Software Usa? (Contabilidade/Controlo Gestão) _____

Qual a avaliação ao serviço oferecido pela U.IN para o mercado?

☐ Muito Fraco ☐ Fraco ☐ Semelhante a existentes ☐ Bom ☐ Inovador ☐ Essencial

Interesse/Avaliação (de 1-nenhum a 5-total) dos serviços U.IN:

☐ Adaptive Analysis & Controlling ☐ Serviços Gerais
☐ Interesse para o v/sector ☐ Disponibilidade para troca
☐ Grau de Inovação ☐ Individual/Conjunto com AA&C
☐ Preço (Barato/Caro) ☐ Preço (Barato/Caro)
☐ Qualidade/Complementaridade 5 (Qualidade)

Negociação:

Redução de preço? ☐ Sim ☐ Não

Se sim contrapartidas?

Grau de adaptabilidade:

☐ Serviços Gerais ☐ AA&C ☐ Conjunto ☐ Conjunto+Balanced Scorecard

Contrato:

Permanência: ☐ Sim ☐ Não

Meses/Anos

Vantagem Grupal: ☐ Sim ☐ Não

Empresas Associadas

Outras Vantagens: ☐ Sim ☐ Não

(por exemplo troca de serviços)

Um exemplo de aplicação do serviço Adaptive Analysis & Controlling® numa empresa.

Software Controlo Gestão: SAP (parceiro InCentea)

Grau de evolução encontrado: 30%

Proposta: implementação do AA&C

Organograma: Sim

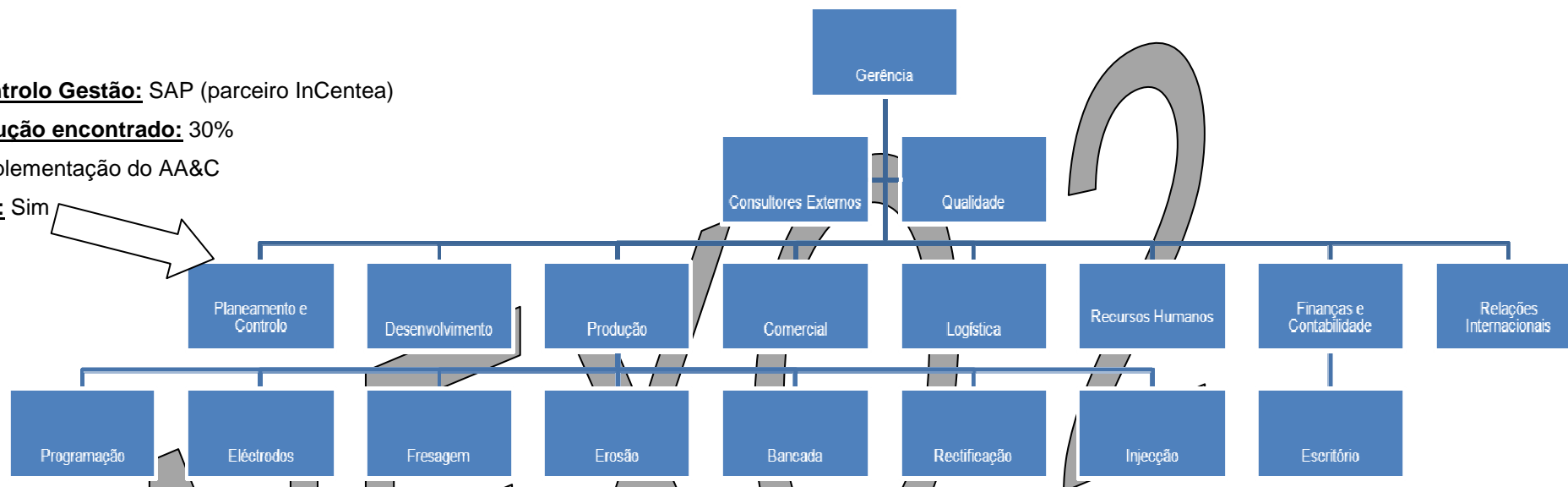


Fig. 12: Organograma da empresa estudada. **Fonte:** Disponibilizado pela empresa.

Diagnóstico: Ao nível do *software* contabilístico, não foram encontradas melhorias a fazer dada a subcontratação externa do serviço que é efectuada, pelo que eventuais alterações teriam de ser avaliadas junto com o parceiro contabilístico numa análise global às necessidades desta empresa em relação ao seu *software*.

Assim, apenas foram analisadas as melhorias ao *software* de controlo de gestão, sendo que à *posteriori* serão analisados os indicadores de gestão vs analíticos em conjunto em reuniões a realizar entre a empresa e o seu parceiro na prestação de serviços de contabilidade.

Após análise ao sistema implementado, foram detectadas dificuldades nomeadamente pela especificidade do *software* implementado (SAP) e pelos desenvolvimentos já efectuados alguns incongruentes com os objectivos. Um dos principais problemas são os relatórios do sistema que foram elaborados em *Coresuite*, uma linguagem desactualizada, pouco editável e extremamente sujeita a *bugs*, pelo que se decidiu pela alteração dos relatórios para *Crystal Reports* o que implica a reprogramação de todos os relatórios necessários.

Assim foi efectuado o seguinte resumo por secção do software implementado e das necessidades detectadas:

- Secção Comercial:

Implementado	Necessidades
Encomendas de clientes	Integração com OT, <i>upload</i> de encomenda cliente em PDF
Criação de OT	Possibilidade de eliminação/ alteração com inclusão de histórico
Autorização p/Facturar	Gestão de OT's facturadas e por facturar, com ligação a facturas e verificação de situação de pagamento

- Secção Orçamentação:

Implementado	Necessidades
Cálculo Custos Orçamentados (Software Externo à Gestão)	<i>Upload</i> p/programa Gestão p/Controlo Custos vs Real por OT. Análise por OT e por cliente Relatórios automáticos Orçamentado vs Real

- Secção Desenho:

Implementado	Necessidades
Desenho (Software Externo à Gestão)	<i>Upload</i> p/programa Gestão p/Controlo Custos vs Real por OT. Análise por OT e por cliente Possibilidade de identificação de desvios no próprio desenho pelo Dep. Qualidade

- Secção Logística:

Implementado	Necessidades
Encomendas a Fornecedores	Passagem p/ <i>Crystal Reports</i> . Possibilidade de prever pagamentos em prestações.
Entrada de Mercadorias	Possibilidade de imputar a outros centros de custo que não OT (por exemplo custos gerais) e criação desses centros de custo que imputarão às OT pelas horas de produção/horas totais ou outros critérios a definir pelo <i>controller</i> .
Entrada de Correio (Software Externo à Gestão)	Sempre que necessário ligação com documentos do Software Gestão (por exemplo, facturas de fornecedor, documentos financeiros, etc...)

- Secção Programação:

Implementado	Necessidades
Programação (Software Externo à Gestão)	<i>Upload</i> p/programa Gestão p/verificação de eventuais erros na Programação. Histórico de cada alteração no documento submetido.

- Secção Eléctrodos:

Implementado	Necessidades
Desenho e Programação (Software Externo à Gestão)	<i>Upload</i> p/programa Gestão p/verificação de eventuais erros no Desenho/Programação. Histórico de cada alteração no documento submetido.

- Secção Fresagem/Erosão/Bancada/Rectificação/Injecção:

Implementado	Necessidades
Maquinação (Software Externo à Gestão)	<p>Ligação ao <i>software</i> de gestão para imputação automática de horas-homem e horas-máquina às OT, através da obrigatoriedade de introdução de código utilizador e nº de OT em cada início de máquina, sendo que aquando da conclusão o sistema imputa automaticamente a hora-homem do colaborador e a hora-máquina da máquina pelo tempo de produção.</p> <p>Quanto à Bancada e Rectificação (trabalhos essencialmente manuais) atribuir-se-á um cartão de picagem que será da responsabilidade dos colaboradores que piquem em cada início e fim de trabalho, sendo necessário a implementação dessas máquinas de registo de tempos e OT de forma automática no cartão para evitar erros. Também será necessário um leitor automático para passar automaticamente os dados para o <i>software</i> de gestão que imputará os custos de hora-homem automaticamente.</p>

- Secção Qualidade:

Implementado	Necessidades
Análise e Detecção de Desvios (Software Externo à Gestão)	<p>Upload p/programa Gestão p/verificação de desvios.</p> <p>Relatório automático de desvios por OT, com identificação no próprio desenho.</p>

- Secção Recursos Humanos:

Implementado	Necessidades
Processamento de Salários (Software Externo à Gestão)	<p>Upload p/programa Gestão p/cálculo automático de hora-homem mensal, actualizando assim automaticamente os custos em cada momento.</p>

- Secção Finanças/Contabilidade/Controlo de Gestão:

Implementado	Necessidades
Facturas de Clientes	Passagem para Crystal Reports. Maior controlo de verificação de valores com encomendas através do <i>upload</i> das mesmas para o <i>software</i> .
Facturas de Fornecedores	Maior controlo de verificação de valores com encomendas através do <i>upload</i> das mesmas para o <i>software</i> .
Pagamentos	Passagem relatório para <i>Crystal Reports</i> . Possibilidade de alterar bancos de pagamento previsionais em série. Possibilidade de alterar o banco de um pagamento já efectuado. Relatório automático de divergências de reconciliação bancária.
Relatórios Controlo de Custos	Passagem relatórios p/ <i>Crystal Reports</i> . Gestão total através da definição do <i>user</i> que será a cabeça do sistema, responsável pela verificação de todo o sistema e único que pode alterar imputações por erros ou omissões internas. Adicionar imputação de custos de horas-nómem e horas-máquina através da inclusão dos dados obtidos na produção. Definição de imputação de custos por centro de custos. Criação dos centros de custo.

- Secção Relações Internacionais:

Implementado	Necessidades
	Criação de centro de custo. Imputação ao cliente. Relatórios automáticos de custo por cliente.

Posteriormente a este diagnóstico, foi possível criar a seguinte lista de operações e aplicações necessárias, juntamente com a sua aplicação para Controlo.

Sem prejuízo desta mesma lista ser actualizada/melhorada consoante novas necessidades sejam detectadas pelo *controller* ou pelos chefes de secção, apresenta-se resumidamente as operações a efectuar mediante o seu posicionamento face à análise AA&C:

Secção	Posicionamento Valor	Cadeia	Valências do Pessoal Afecto	Operações Controlo	A aplicar Software	Indicador p/Controlo
Comercial	Actividade Apoio		Licenciatura, Conhecimento Línguas, Informática	Contactar Clientes Gerir Execução Projecto Autorizar Facturação Controlo Clientes	Relatórios mensais Controlar Atrasos Desvios s/Orçamento Avisos s/Atrasos	% Sucesso Frequência e atrasos Frequência e % Desvio Fiabilidade Cliente
Planeamento e Controlo - Orçamentação	Actividade Apoio		12º, Curso CAD/CAM, Informática	Orçamentar Planear Actividades Definir Custos Apresentar Proposta	Tem Software Especifico, com incorporação no SAP, aplicar desvios com custos efectivos.	% Desvios Real vs Orçamento por horas- máquina, horas-homem e quantidades de matéria-prima imputada
Desenvolvimento - Desenho	Actividade Apoio		12º, Curso CAD, Informática	Desenhar produto Desenvolver Sistemas Construir Lista Materiais	Upload para OT Imputar custos I&DT Necessidades MP	Verificação obra % custos/projecto Custos MP previstos
Logística	Actividade Apoio Actividade Primária Logística Interna e Externa		12º, Informática	Encomendas Confirmações Seguros Atendimento Correspondência Transportes	Definir prazos entrega Autorizar p/Inserção Imputação Inventários *nada* Upload documentos Atrasos	Atrasos e Desvios Previsão Financeira % Custos *nada* Verificação imputação Desvios Influxo/Exfluxo

Programação	Actividade Primária – 12º, Curso CAM, Operações	Recepcionar Desenho Construir Código Programar Máquina	Download OT Upload Código Download código	Verificação obra Erros e alterações Desvios horas-máquina
Eléctrodos	Actividade Primária – 12º, Programação Eléctrodos, Operações	Recepcionar Desenho Construir Código Programar Máquina	Download OT Upload Código Download código	Verificação obra Erros e alterações Desvios horas-máquina
Fresagem	Actividade Primária – 12º, Curso CAM Operações	Programar Máquina Preparar Matéria-Prima Controlar Execução	Download Código Atrasos	Desvios horas-máquina Atrasos Fornecimento Desvios horas-homem
Erosão	Actividade Primária – 12º, Curso Electricidade e/ou Reologia Fluidos Operações	Programar Máquina Preparar Matéria-Prima Controlar Execução	Download Código Atrasos	Desvios horas-máquina Atrasos Fornecimento Desvios horas-homem
Bancada	Actividade Primária – 12º Operações	Montar Sistemas Polir, Prensar, Finalizar	Sem aplicação devido ao tipo de trabalho manual	Desvios horas-homem Atrasos Fornecimento Controlo por Cartão
Rectificação	Actividade Primária – 9º Operações	Rectificar Finalizar	Sem aplicação devido ao tipo de trabalho manual	Desvios horas-homem Controlo por Cartão
Injecção	Actividade Primária – 9º Operações	Programar Máquina Preparar Matéria-Prima Controlar Execução	Atrasos	Desvios horas-máquina Atrasos Fornecimento Desvios horas-homem
Qualidade	Actividade Primária – 12º, Técnico Qualidade operações	Medir Desvios	Quantidade desvios Medições incorrectas	N.º desvios detectados Custos Adicionais

Recursos Humanos	Actividade Apoio	12º	Processamento Salários Formação Recrutamento Contenciosos	Imputação Custos Imputação Custos Contactos Gestão Contenciosos	% Custos p/Obra % Custos Colaborador % Sucesso % Custos
Finanças e Contabilidade – Controlo de Gestão	Actividade Apoio	Licenciatura, Informática	Controlo Fornecedores Controlo Gestão Gestão Projectos Apoio Contabilidade	Avisos s/Atrasos Controlo s/sistema Imputação Incentivos Reportings	
Relações Internacionais	Actividade Apoio	12º, Conhecimento Línguas			

ANEXO 2